

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi

2020

Saila Kainulainen

# TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA FOODSERVICE- YRITYKSEN ASIAKASPALVELUSTA

Saila Kainulainen

# TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA FOODSERVICE-YRITYKSEN ASIAKASPALVELUSTA

Asiakaspalvelulla on yhä suurempi merkitys yritysten toiminnassa. Yritysten on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja mielellään jopa ylittämään asiakkaiden odotukset, jotta ne pystyvät pärjäämään kilpailussa, ja parhaassa tapauksessa saisivat onnistuneen asiakaspalvelun kautta kilpailuetua.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli foodservice-alan tukkuketju Kespro. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kespron tuoteryhmävastaavien ja asiakaspalvelupäälliköiden, jotka toimivat myös tuoteryhmävastaavien esimiehinä, kokemuksia Kespron asiakaspalvelun osatekijöistä ja tukkujen sisäisestä palvelusta. Tavoitteena oli löytää keinoja, joihin panostamalla asiakaspalvelua saataisiin parannettua entisestään. Osana opinnäytetyötä toteutettiin kyselytutkimus, joka lähetettiin kaikille asiakaspalvelupäälliköille ja tuoteryhmävastaaville.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui asiakaspalvelusta luodusta tietoperustasta. Kyselylomaketta suunniteltaessa käytettiin apuna myös toimeksiantajan tarjoamaa materiaalia, jotta kysely saatiin kohdennettua juuri toimeksiantajan tarpeisiin ja kohderyhmään sopivaksi. Kysely lähetettiin sähköisesti ja vastausaikaa kyselyyn oli viikko.

Kyselyn vastausprosentti oli noin 50. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat asiakaspalvelun luonnolliseksi osaksi työntekeään. Tärkeiksi osiksi asiakaspalvelua koettiin asiakkaiden huomioiminen, asiantunteva palvelu, valtaosa fyysiseen palveluympäristöön liittyvistä asioista, sisäinen viestintä ja tuoteturvallisuus. Sen sijaan osa vastaajista koki vähemmän tärkeiksi myyntitoimenpiteet, maistatukset ja työntekijöiden osallistumisen tapahtumiin. Asiakaspalvelua heikentäviksi tekijöiksi koettiin kiire, puutteellinen tiedonkulku, yhteistyö ja työvälineet. Myös lisävalmennusta toivottiin. Joissakin vastauksissa oli havaittavissa eroja asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien välillä.

Saatujen vastausten ja kootun tietoperustan pohjalta luotiin kehittämissuhteita asiakaspalvelun parantamiseksi.

## ASIASANAT:

Asiakaspalvelu, asiakaskokemus, foodservice, HoReCa, B-to-B, kyselytutkimus.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

2020 | 57 pages, 7 pages in appendices

Saila Kainulainen

# EMPLOYEES' EXPERIENCES OF FOODSERVICE COMPANY'S CUSTOMER SERVICE

Customer service has an increasingly important role in the operations of companies. Companies need to be able to meet customer needs, and preferably to exceed them, in order to stay in competition. In the best case the companies will gain competitive advantage due their customer service.

This thesis was commissioned by a foodservice company Kespro. The purpose of the thesis was to study the experiences of the category corresponders and the customer service managers, who also are category corresponders' superiors, on the different components of customer service and internal service in the workplace. The aim of this thesis was to find ways to further improve Kespro's customer service. As part of the thesis a survey was conducted and sent to the target group.

The theoretical framework of the study consisted of the knowledge base created from the customer service. The survey based on this framework as well as on the material provided by the commissioner. In this way the survey could be suited on the commissioner's needs and the target group. The survey was sent electronically and the response time was one week.

The response rate to the survey was 50%. According to the study employees perceived customer service as a natural part of their work. Paying attention to the customers, expert service, the majority of the things within the physical service environment, internal communication and product safety were thought as an important part of customer service. Instead, some of the respondents thought that sales measures, tastings and employees' taking part in events were less important. Hurry, lack of information flow, cooperation and tools were perceived as weakening factors in customer service. Additional training was also hoped for. In some answers there were differences between the answers of the customer service managers and the category corresponders.

Based on the responses received and the knowledge base development proposals were created to improve the customer service.

## KEYWORDS:

Customer service, customer experience, foodservice, HoReCa, B-to-B, survey.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen tausta, kysymykset ja tavoitteet	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne	8
<b>2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY</b>	<b>9</b>
2.1 Foodservice-tukkukauppa	9
2.2 Kespro	10
<b>3 ASIAKASPALVELU</b>	<b>12</b>
3.1 Mitä on asiakaspalvelu?	13
3.2 Asiakaspalvelu yrityksen kilpailukeinona	14
3.3 Asiakaslähtöisyys asiakaspalvelun perustana	16
3.4 Asiakaspalvelu ja B-to-B	17
3.5 Asiakaspalvelun osatekijät	19
3.6 Asiakaspalvelu ja laatu	25
3.7 Organisaation ja henkilöstön rooli asiakaspalvelussa	26
<b>4 KYSELYTUTKIMUS</b>	<b>29</b>
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	29
4.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuksen tavoite	29
4.3 Kyselytutkimuksen toteutus	31
4.4 Kyselylomakkeen rakenne	32
4.5 Tutkimustulokset	33
4.5.1 Asiakaspalvelun osatekijöiden merkitys	35
4.5.2 Sisäisen palvelun ja omasta työstä suoriutumisen arviointi	39
4.5.3 Muita huomioita avoimista kysymyksistä	43
4.6 Johtopäätökset	43
4.7 Kehittämisehdotukset	45
4.8 Tutkimuksen luotettavuus	51
<b>5 POHDINTA</b>	<b>54</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>57</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje.

Liite 2. Kyselylomake.

Liite 3. Kyselytutkimuksen tulokset.

## **KUVAT**

Kuva 1. Esimerkki Kespron tukussa asioivan asiakkaan asiakaspalvelupolusta.

19

# 1 JOHDANTO

Asiakaspalvelusta on tullut tärkeä osa yritysten toimintaa, sillä asiakkaat vaativat yhä enemmän palvelua. Asiakkaat kaipaavat ongelmanratkaisua, helppoutta, nopeutta, elämyksiä... Asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin vastaaminen on hyvän asiakaspalvelun perusta. Internetin vuoksi asiakkaiden kokemukset yrityksistä, niiden tuotteista ja palveluista leviävät entistä helpommin ja nopeammin. Lisäksi internetin avulla asiakkaiden on helppo paitsi tutustua ja vertailla eri yrityksiä myös ostaa tuotteita kotoa käsin. Yrityksille asiakaspalvelusta onkin tullut paitsi keino selviytyä yhä kiristyvässä kilpailussa, myös mahdollisuus luoda yritykselle kilpailuetua. (Bergström & Leppänen 2015, 161; Juuti 2015, 13–14; 18; 40; Laine 2015, 11–12.)

Asiakkaiden vaatimusten kasvaessa ja asiakaspalvelun muodostuessa yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten toimintaa on asiakaspalvelua käsittelevää kirjallisuutta myös alettu kirjoittaa enemmän ja nykyään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta onkin varsin runsaasti. Asiakaspalvelu on myös aihe, joka nousee yhä useammin esiin yritysten verkkosivuilla ja sosiaalisen median kanavissa. On kuitenkin mielenkiintoista, että vaikka asiakaspalvelun merkitys on lisääntynyt, käsittelevät kirjallisuus ja muut kirjoitukset valtaosin kuluttaja-asiakkaille suunnattua asiakaspalvelua. Yritysassiakkaisiin kohdistuvaa asiakaspalvelua tai asiakaskokemusta mainitaan verrattain harvoin.

## 1.1 Tutkimuksen tausta, kysymykset ja tavoitteet

Opinnäytetyö keskittyy asiakaspalveluun ja tutkii työntekijöiden kokemuksia yrityksen asiakaspalvelusta. Työn toimeksiantaja on Kesko Oyj:hin kuuluva foodservice-alan tukkuketju Kespro ja tutkimuksen kohderyhmänä Kespron asiakaspalvelupäälliköt ja tuoteryhmävastaavat. Asiakaspalvelupäälliköt toimivat myös tuoteryhmävastaavien esimiehinä. Asiakaspalvelupäälliköt ja tuoteryhmävastaavat ovat valikoituneet tutkimuksen kohderyhmäksi, koska heidän työtehtävänsä ovat sellaisia, jotka vaikuttavat tukkujen asiakaspalveluun ainakin jollakin tasolla lähes jokaisessa kohtaamispisteessä asiakkaan kanssa. Lisäksi heidän tehtäväkuvaansa on viime vuosien aikana alettu muuttaa entistä asiakaskeskeisemmäksi ja siten ikään kuin laajennettu aiempaa käsitystä asiakaspalvelusta ja koko asiakaskokemuksen luomisesta. Samalla, kun tehtäväkuvia on muutettu asiakaskeskeisemmiksi, on valtaosa vanhoista työtehtävistä kuitenkin säilynyt uusien

rinnalla. Tehtäväkuvan muutokset voidaan nähdä osana Kespron uutta strategiaa, jonka tarkoituksena on helpottaa asiakkaiden arkea henkilökohtaisella ja asiakkaan tarpeisiin sopivalla palvelulla. Näiden tarpeiden identifioinnin taustalla ovat Kespron tekemät asiakaskokemustutkimukset, joissa selvitettiin tarpeiden lisäksi muun muassa erilaisia asiakasryhmiä ja Kespron sen hetkistä kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Jaatinen 2019.)

Tutkimusongelmana on se, miten asiakaspalvelua voitaisiin Kespron noutotukuissa yhä kehittää. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kespron asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien kokemuksia asiakaspalvelun eri osatekijöiden tärkeydestä osana asiakaskokemuksen luomista sekä heidän kokemuksiaan tukkujen sisäisestä palvelusta ja omasta työstä suoriutumisestaan. Tutkimuksen tavoitteena on löytää kehitettäviä kohteita, joihin panostamalla voitaisiin yhä parantaa noutotukkujen asiakaspalvelua ja työntekijöiden kokemuksia omasta työstään. Opinnäytetyö on rajattu yksinomaan noutotukuissa tapahtuvaan asiakaspalveluun, joten esimerkiksi toimitusasiakkaat ja muu myyntityö on jätetty työn ulkopuolelle. Tutkimusote on kvantitatiivinen ja käytetty tutkimusmenetelmä kyselytutkimus, joka on lähetetty sähköpostitse kaikille Kespron asiakaspalvelupäälliköille ja tuoteryhmävastaaville. Kyselytutkimuksessa saatujen vastausten ja kootun tietoperustan pohjalta pyritään luomaan kehittämisehdotuksia noutotukkujen asiakaspalvelun ja työntekijöiden oman työn kokemisen parantamiseksi, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan vieläkin paremmin.

Asiakaspalvelu on valikoitunut opinnäytetyön aiheeksi, koska asiakaspalvelun merkitys ja asiakkaiden vaatimukset ovat viime vuosien aikana lisääntyneet huomattavasti. Asiakaspalvelu on jo tällä hetkellä Kesprossa hyvällä tasolla, mutta nyt halutaan löytää keinoja asiakaspalvelun parantamiseksi entisestään, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan myös tulevaisuudessa ja tarjoamaan heille sellaisia ratkaisuja, joita he oikeasti tarvitsevat. Lisäksi Kespron asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien tehtäväkuvanmuutokset vanhojen työtehtävien säilyessä uusien rinnalla luovat mielenkiintoisen ja tärkeän näkökulman aiheen tutkimiseen. Vastaavia tutkimuksia ei ole Kesprossa tehty, joten työntekijöiden näkemyksien tutkiminen on tärkeää, jotta resursseja voitaisiin jatkossa käyttää entistä tehokkaammin työnteon ja siten myös asiakaspalvelun parantamiseksi. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yhdessä Kespron tukuista jo vuosien ajan eri tehtävissä mukaan lukien tuoteryhmävastaavan sijaistaminen, mikä näkyy myös opinnäytetyössä ja on osaltaan vaikuttanut aiheen valintaan ja mielenkiintoisuuteen.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus on prosessi, jossa tietyt vaiheet seuraavat toisiaan. Prosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisellä ja tutustumalla aiheesta olevaan teoretietoon. Tätä seuraa tutkimussuunnitelman tekeminen, josta käy ilmi, mitä ja miksi tutkitaan, käytettävät menetelmät sekä miten saadut tiedot analysoidaan ja raportoidaan. Tämän jälkeen laaditaan tarvittavat tutkimuslomakkeet, kerätään aineisto, käsitellään ja analysoidaan aineisto, raportoidaan tulokset ja mahdollisesti esitetään saatujen tulosten jatkokäyttökohteet. (Heikkilä 2014, 20–23.) Kyseisen opinnäytetyöraportin rakenne noudattelee tätä prosessikuvausta. Tutkimussuunnitelma on toteutettu erillisenä osana ennen raportin kirjoittamista ja varsinaisen työn aloittamista.

Opinnäytetyön ydinosa koostuvat tietoperustasta ja tehdystä kyselytutkimuksesta. Ennen tietoperustaan siirtymistä tutustutaan opinnäytetyössä ensin yleisesti foodservice-tukkukauppaan, minkä jälkeen esitellään työn toimeksiantaja Kespro.

Kappaleessa 3 luodaan tietoperustaa asiakaspalvelusta. Kappaleessa käsitellään muun muassa asiakaspalvelua yrityksen kilpailukeinona, asiakaslähtöisyyttä, asiakaspalvelun eri osatekijöitä ja laatua sekä pohditaan työnantajan ja työntekijöiden roolia asiakaspalvelun toteuttamisessa. Tekstissä käsitellään asiakaspalvelun roolia myös B-to-B-alalla.

Asiakaspalvelusta luotu teoria toimii perustana kyselytutkimukselle, joka on toteutettu osana opinnäytetyötä. Kyselytutkimus esitellään kappaleessa 4 aina kyselyn toteuttamisesta tulosten analysointiin ja tulosten perusteella luotuihin kehittämiskehdoituksiin asti. Lisäksi pohditaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyöraportti päättyy pohdintaan tehdystä tutkimuksesta, opinnäytetyöprosessista ja asiakaspalvelusta. Opinnäytetyön liitteiksi on lisätty lukijan tutustuttaviksi kyselytutkimuksen saatekirje, kyselylomake kokonaisuudessaan sekä tiivistettynä kyselyssä saadut vastaukset.



## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantaja Kespro on foodservice-alalla toimiva tukkuketju. Tässä kappaleessa käsitellään ensin, mitä tukkukauppa ja foodservice-tukkukauppa tarkoittavat. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan tarkemmin työn toimeksiantajaa Kesproa ja sen toimintaa foodservice-alan tukkuketjuna.

### 2.1 Foodservice-tukkukauppa

Tukkukaupat myyvät teollisuudelta ostamia tuotteita toisille yrityksille ja julkishallinnolle. Tukku-kaupassa on siis kyse B-to-B-myynnistä. Tukku-kauppaan kuuluu olennaisena osana usein myös tuotteiden maahantuonti. Nykyään palvelutoiminta nähdään yhä tärkeämpänä osana tukku-kauppojen toimintaa eikä tukku-kauppa keskity enää yksinomaan tuotteiden välittämiseen. Tukku-kauppa eroaa vähittäiskaupasta (B-to-C) myös siinä, että yritysten ja henkilöstön määrä on tukku-kauppasektorilla pienempi, kun taas sektorin liikevaihto on huomattavasti suurempi kuin vähittäiskaupan sektorilla. Tukku-kaupan eri päätoimialat ovat erotettavissa toisistaan niiden toiminnan, tuotteiden ja kumppaneiden perusteella. Nämä toimialat ovat päivittäistavara-, kulutus- ja käyttötavara-, tekninen -, rakennusalan -, maatalous-, tieto- ja viestintätekni- ninen - sekä polttoaineiden tukku- kauppa. (Kaupan liitto.)

Kespron harjoittama foodservice-tukkukauppa on osa päivittäis- ja käyttötavarakaup- paa. Kun vähittäiskauppa myy tuotteita kuluttaja-asiakkaille (B-to-C), myy foodservice- alan tukku-kauppa tuotteita yksityisen ja julkisen sektorin toimijoille, kuten ravintoloille, kahviloille, henkilöstöruokaloille ja erilaisille julkisille laitoksille. Foodservice-tukkukau- pasta käytetään myös termiä HoReCa-tukkukauppa, sillä asiakaskunta koostuu pääosin hotelli-, ravintola- ja catering-asiakkaista (Hotels, Restaurants, Catering). Foodservice- alan tukku-kaupat pyrkivät yleensä tarjoamaan asiakkailleen pelkkien tuotteiden sijaan monipuolisen palvelukokonaisuuden, jotta nämä pystyisivät keskittymään juuri omaan ydintoimintaansa. (Kaupan liitto; Päivittäistavarakauppa ry.)

Foodservice-tukkukauppa voidaan nähdä yhteiskunnallisesti merkityksellisenä toimiala- na, sillä arviolta puolet suomalaisista käyttävät päivittäin sen palveluita esimerkiksi työ- ja kouluruokailun muodossa tai käydessään vapaa-ajallaan ravintoloissa ja kahviloissa. Lisäksi foodservice-tukkukaupan asiakkaat toimivat osittain kriittisissä toiminnoissa,

kuten sairaalat, joten tuoteturvallisuuden ja toimitusvarmuuden takaaminen on foodservice-alalla erityisen tärkeää. (Kaupan liitto; Päivittäistavarakauppa ry.)

## 2.2 Kespro

Kespro on Kesko Oyj:hin kuuluva foodservice-alan tukkuketju. Kesko on suomalainen, vuonna 1940 perustettu kaupan alan palveluyritys, joka toimii päivittäistavarakaupan lisäksi autokaupassa sekä rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Suomessa Kesko on kaupan alan suurin toimija ja yritykseen kuuluu yhteensä yli 1800 kauppaa kahdeksassa eri maassa. Yhdessä K-kauppiaiden kanssa Kesko muodostaa K-ryhmän, joka työllistää 43 000 henkeä. Vastuullisuus on keskeisessä osassa Keskon toimintaa, ja Kesko onkin valittu useamman kerran maailman vastuullisimmaksi ruokakaupan alan toimijaksi. Vastuullisuus tarkoittaa muun muassa hankinnan läpinäkyvyyttä, ilmastomuutoksen torjuntaa, ympäristöstä huolehtimista sekä monenmuotoista arvонуontia yhteiskunnassa. (Kesko vuosiraportti 2019. Keskon suunta, 3; 9; 13.)

Kespron ensimmäinen tukku avattiin jo vuonna 1965. Tämän jälkeen tukkutoiminta on laajentunut koko maan kattavaksi palveluverkostoksi, ja Kesprolla on tällä hetkellä 14 noutotukkuja ympäri Suomen sekä koko maan kattava toimitusmyyntiverkosto. Kespron asiakkaita ovat muun muassa ravintolat, kahvilat, huoltoasemat ja julkisen sektorin toimijat. Lisäksi asiakkaina ovat K-ryhmään kuuluvat kaupat. (Kespron tukkupalvelut.)

Kespron tuotevalikoima koostuu yli 50 000 nimikkeestä aina elintarvikkeista ja juomista kattaukseen ja käyttötavaroihin. Yleisesti saatavien tuotemerkkien lisäksi Kespro maa-hantuo yksinoikeudella useamman brändin tuotteita. Kesprolla on myös oma tuotemerkki Menu. Kespron tuotevalikoima pyritään muodostamaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja sen perustana ovat eri toimialojen erityistarpeet, trendit, uutuustuotteet sekä asiakaspalautteet. Tavoitteena on, että asiakas saa toimialastaan riippumatta yhdellä kertaa kaikki tarvitsemansa tuotteet. (Kespron tuotteet ja tukkupalvelut.)

Edellä on todettu, että foodservice-alan tukkukaupat pyrkivät yleensä pelkkien tuotteiden myymisen sijaan tarjoamaan asiakkailleen monipuolisen palvelukokonaisuuden, jotta asiakkaat voisivat keskittyä omaan ydintoimintaansa. Tähän tarpeeseen myös Kespro on pyrkinyt vastaamaan tuotteiden myymisen lisäksi muun muassa tarjoamalla asiakkailleen ajankohtaista ja alakohtaista tietoa sekä inspiraatiota oman liiketoiminnan kehittämiseen muun muassa verkkosivuillaan ja julkaisuissaan (Menu-lehti) sekä järjes-

tämällä säännöllisesti asiakkaille erilaisia messuja, tapahtumia ja koulutustilaisuuksia. Lisäksi asiakkaiden on mahdollista päästä suunnittelemaan ja testaamaan uusia ruokalistoja sekä kouluttamaan henkilökuntaansa yhdessä Kespron ammattilaisten kanssa Kespron tuotekehityskeittäisiin eli Foodstereihin, joita tällä hetkellä on Helsingissä, Oulussa ja Lahdessa. (Kespron tukkupalvelut.)

Tänä päivänä Kespro on alansa markkinajohtaja Suomessa ja sen markkinaosuus on noin 42%. Asiakkaita Kesprolla on noin 25 000 ja työntekijöitä noin 550. Kespron merkittävimpiä kilpailijoita ovat Metro-tukku (Wihuri Oy Aarnio), Meira Nova (S-ryhmä), Hei-non Tukku sekä Suomen Palvelutukkurit. (Keskon vuosiraportti 2019. Keskon suunta, 20; Kespron tukkupalvelut.)



### 3 ASIAKASPALVELU

Asiakkaat odottavat yrityksiltä yhä parempaa palvelua, mikä tarkoittaa muun muassa nopeaa reagointia, avun saamista ja elämyksien tarjoamista. Nykyään myös asiakkaiden kokemukset yrityksistä, niiden tuotteista ja asiakkaiden saamasta palvelusta leviävät entistä helpommin internetin avulla, ja asiakkaat voivat muodostaa mielipiteensä yrityksestä jo ennen kuin on edes ollut itse yrityksen kanssa tekemisissä. Oli kyse sitten hyvästä tai huonosta asiakaspalvelusta voi saadulla palvelulla olla siis kauaskantoiset vaikutukset. Yritykset ovatkin alkaneet yhä enemmän panostaa asiakaspalveluun ja myönteisen asiakaskokemuksen luomiseen. Tämä tarkoittaa myös sitä, ettei enää pärjätä pelkällä tuotteiden myynnillä vaan yritysten on pyrittävä muokkaamaan toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi pärjätäkseen kilpailussa. (Juuti 2015, 13–14; 18.) Asiakaspalvelu voidaan nähdä paitsi selviytymiskeinona kiristyneessä kilpailussa myös mahdollisuutena luoda asiakkaalle muita suurempaa lisäarvoa ja siten yritykselle mahdollisuutena saada itselleen kilpailuetua. Asiakaspalvelu kilpailuetuna korostuu etenkin sellaisilla aloilla, joissa yritykset myyvät samankaltaisia tuotteita ja kilpailua on paljon. (Bergström & Leppänen 2015, 161; Juuti 2015, 40; Laine 2015, 11–12.) Tällainen tilanne on esimerkiksi juuri Kespron harjoittamalla foodservice-alalla, jossa eri tukkureiden tuotevalikoima on keskenään melko samanlainen eikä erottautuminen kilpailijoista ole tuotteiden erilaisuuden perusteella siten mahdollista.

Asiakaspalvelua käsittelevää kirjallisuutta on olemassa melko runsaasti. Asiakaspalvelun tärkeyttä osana yrityksen toimintaa perustellaan kirjallisuudessa pääosin juuri edellä kuvatulla tavalla, kuten kiristyneellä kilpailutilanteella tai keinona erilaistua muista yrityksistä. Olisi hyvä kuitenkin muistaa myös se, että yhä useammalla yrityksellä on nykyään myymälöiden lisäksi verkkokauppa, kuten myös Kesprolla, jonka kautta asiakkaat voivat ostaa ja saada tuotteita ilman, että heidän tarvitsee lähteä kotoaan. Internet on luonut myös mahdollisuuden tutustua ja vertailla eri yritysten tuotteita ja palveluita helposti ja nopeasti. Tämä voi vähentää myymälöiden myyntiä ja sitä kautta niiden kannattavuutta, mikä puolestaan voi jopa johtaa myymälöiden sulkemiseen. Toisaalta on aina myös asiakkaita, jotka mieluummin tekevät ostoksensa myymälässä, tai käyvät ainakin tutustumassa tuotteisiin ja yritykseen paikan päällä ja tekevät mahdolliset ostokset myöhemmin verkon kautta. Tämän vuoksi koko myyntitoiminnan siirtäminen verkkoon ei aina ole se suotuisin ratkaisu. Asiakaspalvelua ei pitäisikään nähdä ainoastaan keinona kilpailla muita yrityksiä vastaan, vaan yrityksen tulisi nähdä asiakaspalvelu myös keinona tukea

erilaisia liiketoimintamuotojaan. Asiakaspalvelu pitäisi osata suunnitella ja toteuttaa niin, että se mahdollistaa asiakkaille sellaisia kokemuksia, joiden vuoksi heidän kannattaa verkkokaupan sijaan lähteä myös myymälään.

Seuraavaksi perehdytään asiakaspalveluun hieman tarkemmin. Kappaleessa pohditaan asiakaspalvelun käsitettä, asiakaspalvelun roolia yrityksen kilpailukeinona, asiakasläh- töisyyttä, asiakaspalvelua B-to-B-toimialalla, asiakaspalvelun osatekijöitä, asiakaspalve- lun laatua sekä organisaation ja henkilöstön roolia asiakaspalvelun toteuttamisessa.

### 3.1 Mitä on asiakaspalvelu?

Asiakaspalvelu on erityispiirteidensä vuoksi selvästi erotettavissa yrityksen muista asi- akkailleen tarjoamista asioista, kuten tuotteista. Palvelun erityispiirteenä on muun muas- sa se, että palvelu on ainakin osittain jotakin aineetonta. Lisäksi palvelu on ainutkertai- nen asia, joka toteutetaan ja kulutetaan samaan aikaan, eikä palvelua siten voi myydä uudelleen tai kokeilla ennen ostoa. Palvelu on aina myös prosessi ja sen tuottamiseen tarvitaan sekä henkilökuntaa että asiakkaita. Koska sekä asiakaspalvelija että asiakas osallistuvat palvelun tuottamiseen, on vuorovaikutus heidän välillään tärkeää. (Valvio 2010, 45–46; Ojasalo & Ojasalo 2010, 26–27; Bergström & Leppänen 2015, 177.) Pal- velu voidaan nähdä joko yrityksen päätuotteena tai lisäosana tarjottuun tuotteeseen, jota asiakkaalle voi tarjota ennen ostohetkeä, ostohetkellä tai sen jälkeen (Bergström & Lep- pänen 2015, 161).

Asiakaspalvelu on aina prosessi, joka koostuu erilaisista vaiheista. Asiakkaan mieleen jäävät erityisesti palvelutapahtuman ensimmäiset ja viimeiset hetket; esimerkiksi se, miltä liikkeeseen sisään astuessa tuntui, ja millaista palvelua kassalla oli. Tämän vuoksi asiakaspalvelijan olisi pyrittävä käytöksellään tekemään palvelukokemuksesta mahdol- lisimman hyvä myös silloin, kun asiakas ei osta mitään, jotta asiakkaalle jäisi mielikuva hyvästä palvelusta ja hänet saataisiin palaamaan liikkeeseen myöhemmin uudelleen. (Valvio 2010, 143–145; Juuti 2015, 144.) Myönteisenä alkanut palvelutapahtuma voi myös nopeasti kääntyä negatiiviseksi kokemukseksi, kun taas negatiivisen kokemuksen muuttaminen positiiviseksi voi vaatia paljon enemmän aikaa ja vaivaa (Nieminen 2014, 91).

Asiakaspalvelutilanteet poikkeavat toisistaan siinä, onko kyse rutiinitilanteesta (asiakas käyttää palvelua toistuvasti, jolloin tärkeää on palvelun nopeus, helppous ja saavutetta-

vuus), ensikohtaaminen (ensimmäisellä kerralla asiakas tarvitsee paljon tietoa ja aikaa), normaali palvelutilanne (asiakas odottaa saavansa samanlaista palvelua kuin ennenkin käyttäessään palvelua), vaativat palvelutilanne (aiempaan palvelukokonaisuuteen tehdään muutoksia tai luodaan asiakkaalle kokonaan jotain uutta) vai kriittinen palvelutilanne (asiakas ei ole tyytyväinen tai hänelle on tapahtunut jotain, mitä ei oltu osattu odottaa). (Bergström & Leppänen 2015, 163.)

Palvelu voidaan jakaa myös ulkoiseen ja sisäiseen palveluun. Ulkoinen palvelu tarkoittaa asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä palvelutapahtumaa, ja se nähdäänkin yrityksissä usein merkittävimpana palvelun muotona. Mikäli halutaan tarjota hyvää ulkoista palvelua, tulisi huomiota kiinnittää kuitenkin myös sisäiseen palveluun, sillä sisäinen palvelu luo perustan ulkoiselle asiakaspalvelulle ja onnistuessaan sisäinen palvelu vaikuttaa positiivisesti myös ulkoiseen asiakaspalveluun. Sisäisellä palvelulla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat erityisesti yrityksen henkilökunnan kokemuksiin silloin, kun heitä palvellaan organisaation sisällä. Sisäisenä palveluna voidaan nähdä esimerkiksi se, että esimies huolehtii alaisensa työmäärästä ja työhyvinvoinnista, alainen puolestaan huolehtii työtehtäviensä suorittamisesta. Myös kollegoiden välillä voidaan nähdä sisäisen palvelun suhde, jolloin se tarkoittaa muun muassa toisten auttamista ja muiden ihmisten kunnioittavaa ja ystävällistä kohtelua. (Valvio 2010, 75–76; Löytänä & Korteso 2011, 124; Bergström & Leppänen 2015, 164.) Yrityksen sisäistä palvelua käsitellään lisää kappaleessa 3.7, jossa perehdytään organisaation ja henkilöstön rooliin asiakaspalvelun mahdollistajana ja toteuttajana.

### 3.2 Asiakaspalvelu yrityksen kilpailukeinona

Yrityksen myynnin ja markkinoinnin tehtävänä on ennen kaikkea luoda arvoa asiakkaille vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin sekä luoda, tyydyttää ja ylläpitää kysyntää tarjoamalla erilaisia ratkaisuja. Tätä varten yrityksen on suunniteltava itselleen kilpailukeinot, joiden avulla asiakkaita (ja muita sidosryhmiä) lähestytään. Yrityksen valitsemat kilpailukeinot muodostavat yrityksen markkinointimixin. (Bergström & Leppänen 2015, 148.) Erilaisia markkinointimixejä ovat esimerkiksi 4P, 7P ja 4C.

4P-malli koostuu neljästä kilpailukeinosta, jotka ovat tuote (product), hinta (price), jake-  
lu/saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Tuotetarjooman tulisi vastata asiakkaiden tarpeita sekä ominaisuuksiltaan että hinta-laatusuhteeltaan. Tällöin ei ole kyse yksittäisestä tuotteesta vaan asiakasryhmälle tarjotusta tuotteiden ja palveluiden

kokonaisuudesta, jonka tulisi olla parempi kuin kilpailijoilla. Näin voidaan tarjota ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin. Hinnalla on usein merkitystä asiakkaille, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksellä tulisi olla kilpailijoita alhaisemmat hinnat vaan hintatason on vastattava asiakkaiden odotuksia. Saatavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tuotteiden ja palveluiden ostaminen ja jakelukanavien valinta on tehty mahdollisimman helpoksi niiden omalle kohderyhmälleen. Markkinointiviestinnällä pyritään luomaan mielikuvia tuotteista ja palveluista sekä herättämään asiakkaiden kiinnostus. Myös markkinointiviestinnässä on huomioitava erilaiset asiakasryhmät ja käytettävä juuri niille sopivaa markkinointiviestintää. Tätä 4P-mallia on myöhemmin laajennettu kolmella uudella kilpailukeinolla, joilla alkuperäisen mallin tuotokeskeisyyttä on pystytty lieventämään ja antamaan asiakkaille suurempi rooli. Näin syntyneessä 7P-mallissa on uusina kilpailukeinoina henkilöstö ja asiakkaat (people, participants), toimintatavat ja prosessit (process) sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence). Erityisesti palveluliiketoiminnassa näillä kolmella viimeisellä P:lla on merkittävä rooli. Henkilöstön ja asiakkaiden voidaan nähdä vaikuttavan palvelun toteutumiseen, onnistumiseen ja palvelusta syntyvään mielikuvaan. Prosessit tarkoittavat yrityksen toimintatapoja, joilla palvelua toteutetaan, ja palvelutapahtumat pyritään suunnittelemaan asiakaslähtöisesti. Palveluympäristö puolestaan tarkoittaa palveluun liittyviä näkyviä osia, kuten esimerkiksi toimitilan sisustusta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 29–30; Bergström & Leppänen 2015, 148–149, 151–152.)

Toinen tapa esittää yrityksen kilpailukeinot on 4C-malli, joka niin ikään pyrkii pois tuotokeskeisyydestä ja tarkastelee kilpailukeinoja asiakaslähtöisesti. Mallin neljä kilpailukeinoja ovat ostajan toiveet ja tarpeet (consumer wants and needs), ostajan kustannukset (consumer cost), ostamisen helppous (consumer convenience) ja vuorovaikutteinen viestintä (consumer communication). Pääajatuksena 4C-mallissa on asiakkaiden kuunteleminen ja tuotteiden/palveluiden kehittäminen asiakkaiden tarpeiden mukaan. Lisäksi on tärkeää ymmärtää asiakkaalle koituvat kustannukset ja hänen tekemänsä uhraukset, panostaa tuotteiden saatavuuteen ja helppoon ostamiseen sekä pyrkiä luomaan pitkäikäisiä asiakassuhteita vuorovaikutuksen kautta. (Bergström & Leppänen 2015, 149.)

On siis olemassa erilaisia kilpailukeinoja ja tapoja esittää niitä, joista yritys voi valita itselleen sopivimmat tavat toimia. Yhteistä edellä esitellyissä malleissa on asiakaslähtöisyyden korostaminen tuotokeskeisyyden sijaan. Näiden edellä mainittujen varsinaisten kilpailukeinojen lisäksi on olemassa myös taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailijoita parempi osto-

toiminnan hoitaminen tai suhteet alihankkijoihin. Yrityksen tulisi käyttää erilaisia kilpailukeinoja, joiden avulla se voi saavuttaa liiketoiminnalleen ja markkinoinnilleen asetetut tavoitteet. Kilpailukeinoin liittyvät toimenpiteet tulisi sovittaa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi yrityksen strategisessa linjauksessa, jotta tehtävistä toimista saataisiin eheä ja toimiva kokonaisuus, ja siten yrityksessä asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa mahdollisimman onnistuneesti. (Bergström & Leppänen 2015, 149; 152.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään asiakaspalvelua, ja kuten tullaan huomaamaan, asiakaspalvelu perustuu pitkälti 7P-mallissakin mainittuihin kilpailukeinoin, joista kolme viimeistä ovat saaneet yhä suuremman merkityksen asiakaspalvelun käsitteessä. Foodservice-alan kaltaisella toimialalla on vaikea erottautua kilpailijoista pelkän tuotevalikoiman tai hinnan perusteella, joten asiakaspalvelu tulee nähdä tärkeänä osana yrityksen kilpailukeinoja ja kehittämiskohteita. Asiakaslähtöisyys ja asiakaspalvelun parantaminen ovatkin osa Kespron strategiaa, ja niihin tullaan panostamaan myös tulevaisuudessa (Jaatinen 2019).

### 3.3 Asiakaslähtöisyys asiakaspalvelun perustana

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että yritys ymmärtää asiakkaiden tapaa toimia ja ajatella silloin, kun nämä käyttävät yrityksen tuotteita ja palveluita tai tekevät ostoksia. Asiakkailla on omanlaisensa haasteet, mahdollisuudet ja liiketoimintatarpeet, joiden tulisi ohjata yrityksen tapaa kohdata asiakas. Sen sijaan, että yritys keskittyisi myymään tuotteitaan, kuten tuotelähtöisessä toiminnassa, asiakaslähtöisessä toiminnassa keskitytään ratkaisemaan asiakkaiden haasteita ja ongelmia ymmärtämällä heidän liiketoimintaansa. On myös mahdollista, että asiakaspalvelija huomaa piileviä tarpeita tai mahdollisuuksia, joita asiakas itse ei ole osannut edes ajatella. Erilaisten asiakasryhmien hahmottamiseksi ja niiden tarpeiden huomaamiseksi käytetään usein segmentointia. Vain ymmärtämällä erilaisten asiakasryhmien toimintaa ja haasteita ja sitä kautta asiakkaalle tärkeitä ja merkityksellisiä asioita on yrityksen mahdollista luoda ja kehittää sellaisia toimintatapoja ja palvelua, jotka todella luovat arvoa asiakkaalle. Asiakaslähtöisen toimintatavan parhaana lopputuloksena voi olla pitkäikäinen suhde, jossa asiakkaan ja myyjän välinen tiivis yhteistyö tuo hyötyä molemmille osapuolille. (Laine 2015, 43–45, 132.)

Kehitettäessä asiakaspalvelua asiakaslähtöisesti on muistettava, että asiakkaiden tarpeet, odotukset ja liiketoiminta ovat muuttuvia asioita. Tämä tarkoittaa sitä, että myös



asiakaspalvelua on pyrittävä parantamaan ja uudistamaan jatkuvasti ja löydettävä uusia keinoja vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Nieminen 2014, 83.)

Asiakaslähtöisen palvelun luominen ja parantaminen edellyttävät asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrystä voidaan lisätä monin eri tavoin, kuten seuraamalla tutkimusjulkaisuja ja erilaisia tilastoja. Asiakkaita voidaan aktiivisesti kuunnella tekemällä erilaisia tutkimuksia (esimerkiksi mielipide- ja asiakastytyväisyysmittaukset) sekä nykyisille asiakkaille että potentiaalisille asiakkaille. Mahdollisuus antaa palautetta myös erikseen pyytämättä on tärkeää. Asiakkaiden havainnoiminen toimipisteessä auttaa myös hahmottamaan heidän käyttäytymistään, ja joskus voidaan jopa osallistua asiakkaan toimintaan ja olla asiakkaan seurassaan, kun hän tekee ostoksia. Muita keinoja lisätä asiakasymmärrystä ovat koeasioinnit (mystery shopping), asiakasraadit sekä erilaiset kohtaamiset asiakkaiden kanssa. Lisäksi yritys saa omista kanavistaan, kuten tietojärjestelmistään ja omien medioidensa evästeistä, tietoa asiakkaista. Asiakkaiden kuunteleminen organisaation jokaisella tasolla on tärkeää, mikäli asiakaspalvelua halutaan parantaa. Asiakkaiden kokemuksia asiakaspalvelusta tulisi seurata säännöllisesti, sillä niiden avulla on mahdollista selvittää yrityksen sen hetkisen asiakaspalvelun tila ja ennen kaikkea löytää kehitettävät kohteet. (Arantola & Simonen 2009, 21; Valvio 2010, 73; Löytänä & Korteso 2011, 188; Bergström & Leppänen 2015, 171, 421–423.) Pitkään yrityksen asiakkaina olleet asiakkaat voivat auttaa tuotteen tai palvelun kehittämisessä, sillä he tuntevat yrityksen ja sen tuotteet. Asiakkaan näkeminen ennemminkin yhteistyökumppanina kuin vastapuolen edustajana voi myös lisätä asiakastytyväisyyttä. (Valvio 2010, 69–70; Juuti 2015, 24; 144.)

Riippuen siitä, kuinka hyvin asiakaspalvelua on yrityksessä suunniteltu ja kuinka hyvin sitä on onnistuttu käytännössä toteuttamaan, voi asiakaspalvelu olla tasalaatuista (hyvällä tai huonolla tavalla) tai innovoivissa yrityksessä erilaistavaa. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaan saama palvelu on niin hyvää, että asiakas kertoo kokemuksistaan eteenpäin. (Kurvinen & Seppä 2016, 101–102.)

### 3.4 Asiakaspalvelu ja B-to-B

B-to-B-toimialalla yritysten toiminta on keskittynyt perinteisesti toimivien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Vasta viime vuosina on alettu huomata myös asiakaspalvelun merkitys yrityksen toiminnassa ja positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen on alettu kiinnittää yrityksissä enemmän huomiota. (Kurvinen & Seppä 2016, 101.)

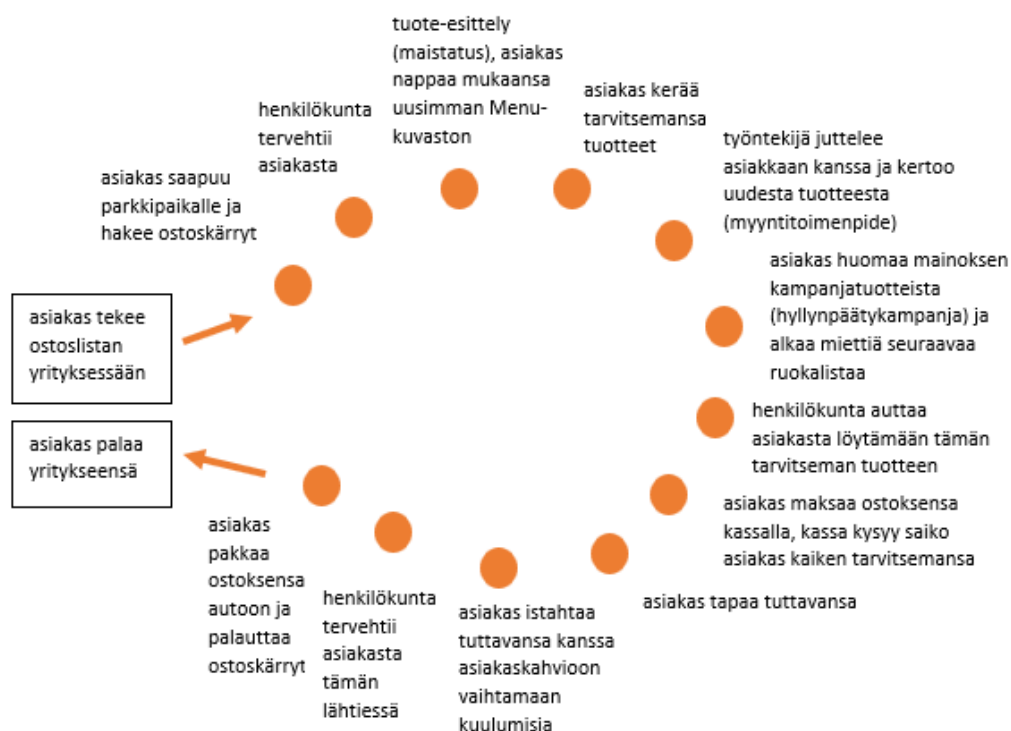
Perinteisesti on ajateltu, ettei asiakaspalvelulla ole B-to-B-asiakkaille (yritysasiakkaille) yhtä suurta merkitystä kuin B-to-C-asiakkaille (kuluttaja-asiakkaille), koska ostopäätösten taustalla vaikuttavat erilaiset syyt. Yritysten tulisi kuitenkin panostaa asiakaspalveluun myös B-to-B-toimialalla jo senkin vuoksi, että yritysasiakkaat ovat ostosten tekemisen suhteen usein kriittisempiä kuin kuluttaja-asiakkaat. B-to-B-asiakkaiden erityispiirteitä ovatkin muun muassa pitkäikäiset asiakassuhteet, ostopäätösten seurausten suuremmat riskit, ennakkoon havaitut tarpeet ja tehdyt laskelmat ostosten tekemistä ohjaavina tekijöinä sekä usein tunteiden pienempi merkitys ostopäätökseen kuin kuluttaja-asiakkailla. Rationaalisuus selittyy osittain sillä, että yrittäjäasiakkaan huonot päätökset voivat pahimmillaan vahingoittaa hänen liiketoimintaansa. Toisaalta B-to-B- ja B-to-C-asiakkaiden ostokäyttäytymisen lähtökohtia voidaan pitää samanlaisina, sillä molemmat ostavat tuotteita jonkin tietyn tarpeen tyydyttämiseksi. Myyjän tulisikin pystyä ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ja haasteita B-to-B-myyntissä yhtälailla kuin B-to-C-myyntissäkin. Edellä mainituista erityispiirteistä huolimatta yritysasiakkaiden asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat samat taustatekijät kuin kuluttaja-asiakkaidenkin, sillä yritysasiakkaat ovat ihmisiä siinä missä muutkin. Yritysasiakkaat havainnoivat jatkuvasti, oppivat käyttämään uusia tuotteita, muodostavat mielipiteitä ja seuraavat muiden, niin sanottujen mielipidevaikuttajien, ratkaisuja esimerkiksi tuotteisiin tai tavarantoimittajiin liittyen aivan kuten kuluttaja-asiakkaatkin. Vaikka yritysasiakkaat ovat usein rationaalisempia kuin kuluttaja-asiakkaat, on tunteilla kuitenkin merkitystä myös heidän ostopäätösten tekemiseen. Tämän vuoksi yrityksen ja asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella on tärkeä rooli, sillä onnistuneella asiakaspalvelulla on mahdollista luoda pitkäikäisiä asiakassuhteita. (Löytänä & Korteso 2011, 123–124; Bergström & Leppänen 2015, 128–130.)

Läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa on tärkeässä roolissa B-to-B-toimialalla ja asiakkaita otetaan yhä enemmän mukaan kehittämään yritysten toimintaa ja palveluita. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 21) toteavatkin, että B-to-B-käsitteen sijaan voitaisiin tulevaisuudessa käyttää myös käsitettä B-with-B, sillä yritykset pyrkivät luomaan arvoa yhdessä sen sijaan, että yritys loisi arvoa yksisuuntaisesti toiselle yritykselle. Tässä näkyy hyvin myös asiakaspalvelun piirre kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta.

### 3.5 Asiakaspalvelun osatekijät

Edellä on käsitelty syitä asiakaspalvelun tärkeyden taustalla eli sen mukanaan tuomaa kilpailuetua, sekä tuotu esiin asiakaspalvelun tärkeys osana B-to-B-toimialaa. Lisäksi on todettu, että asiakaspalvelun tulisi olla asiakaslähtöisesti suunniteltua, ja esitelty keinoja asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen toiminnan tutkimiseen. Seuravaaksi pohditaan esiin tulleiden asioiden siirtämistä käytäntöön.

Käytännön asiakaspalvelu koostuu erilaisista osatekijöistä. Asiakaspalvelua ja sen osatekijöitä voidaan lähestyä pohtimalla kaikkia sellaisia tilanteita, joissa asiakas ja yritys jollakin tavalla kohtaavat toisensa. Näitä kohtaamisia kutsutaan kosketuspisteiksi ja asiakkaan kulkemaa reittiä kosketuspistepoluksi tai asiakaspalvelupoluksi. Hahmottamalla erilaisia kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä voidaan löytää kohteita, jotka tulisi huomioida ja joita tulisi kehittää asiakaspalvelukokemuksen parantamiseksi. Yrityksen olisi kyettävä tuottamaan asiakkaalle arvoa jokaisessa kosketuspisteessä. Vaikka asiakkailla on erilaisia palvelupolkuja, on mahdollista hahmottaa eri tietoja yhdistelemällä tyyppisimpiä polkuja ja parantaa asiakaspalvelua yleisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 74, 115; Bergström & Leppänen 2015, 423–424; Kurvinen & Seppä 2016, 103.) Kespron tukussa asioivan asiakkaan asiakaspalvelupolku voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:



Kuva 1. Esimerkki Kespron tukussa asioivan asiakkaan asiakaspalvelupolusta.

Alla on lueteltu asiakaspalvelun osatekijöitä eli asiakaspalvelupolun kohtaamispaikoissa tapahtuvia asioita, joihin huomiota kiinnittämällä yrityksen on mahdollista parantaa kykyään vastata asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja parantaa asiakaspalveluaan, ja siten lisätä muun muassa asiakastytyvää, -uskollisuutta ja yrityksen kilpailuetua. Tässä käsiteltävät asiakaspalvelun osatekijät on koottu opinnäytetyön aiheen mukaisesti erityisesti myymäläympäristössä tapahtuvaa asiakaspalvelua silmällä pitäen.

### **Yksilöllinen asiakaspalvelu**

Asiakkaan huomioiminen yksilöllisesti on yksi asiakaspalvelun laatua lisäävä tekijä. Yksilöllinen asiakaspalvelu tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei asiakaspalvelija toista samoja asioita jokaisen asiakkaan kohdalla vaan uskaltaa toimia eri lailla tilanteen mukaan. Asiakaspalvelija huomioi asiakkaan myös silloin, kun tämä ei välttämättä vaadi huomiota, ja hän muistaa asiakkaasta jotakin sellaista, jonka voi tuoda esiin asiakkaan kanssa ja lisätä näin henkilökohtaisuuden tunnetta palvelutilanteeseen. (Valvio 2010, 87–88.)

Segmentointi on hyvä apuväline yksilöllisemmän asiakaspalvelun kehittämisessä, sillä aina ei ole mahdollista tuntea jokaista asiakasta henkilökohtaisesti. Segmentointi tarkoittaa erilaisten asiakasryhmien havaitsemista, etsimistä ja valitsemista. Identifioimalla erilaiset asiakasryhmät yritys pystyy kohdentamaan toimintansa niin, että hyödyntämällä asiakasymmärrystään se pystyy huomioimaan eri asiakasryhmien tarpeet ja arvostukset kannattavammin ja paremmin kuin kilpailijat, ja luomaan kullekin asiakasryhmälle arvoa juuri sille sopivalla tavalla. Samaan segmenttiin kuuluvilla asiakkailla on vähintään yksi yhteinen piirre, joka liittyy ostamiseen. (Arantola & Simonen 2009, 17–19; Bergström & Leppänen 2015, 132–133; Kurvinen & Seppä 2016, 40–41.) Kespron asiakkaiden kohdalla segmentointi tarkoittaa asiakkaiden jakamista esimerkiksi lounas-kahviloihin, a-la-carte-ravintoloihin, pikaruokaravintoloihin ja julkisen sektorin toimijoihin.

Yksilölliseen asiakaspalveluun kuuluu myös monikulttuurinen asiakaspalvelu. Eri kulttuureissa on erilaiset tavat ja odotukset. Tämä vaatii asiakaspalvelijalta erilaisia taitoja, jotta asiakaspalvelu ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa olisi mahdollisimman onnistunut. Esimerkiksi läntisissä kulttuureissa tuote- ja hintatiedoilla on keskeinen sija palvelutilanteessa, kun taas itäisissä kulttuureissa ostamista lähestytään hitaasti vasta sitten, kun ensin on luotu mukava tunnelma. Lisäksi esimerkiksi jotkin suomalaisittain normaali tavat voivat tuntua eri kulttuureista tulleista asiakkaista jopa loukkaavilta ja päinvastoin. Yksi monikulttuurisen asiakaspalvelun haaste on myös asiakaspalvelijan ja asiak-

kaan väliset kielierot ja niiden vaikutus kommunikaatioon. Hyvän asiakaspalvelijan tulisi muun muassa osata kunnioittaa eri kulttuureista tulevia asiakkaita, eläytyä toisen asemaan ja mukautua vuorovaikutukseen sopivalla tavalla. Toisaalta hyvä asiakaspalvelija myös ymmärtää, ettei vieraan kulttuurin täydellinen ymmärtäminen ole mahdollista. Yleensä onnistuneen yksilöllisen asiakaspalvelun kannalta tärkeää onkin ennen kaikkea asiakaspalvelijan oikea tahtotila ja yritys palvella ja ymmärtää asiakkaan ongelmaa. Yhteistä eri kulttuureista tuleville asiakkaille on nimittäin se, että he kaikki arvostavat henkilökohtaista ja ystävällistä palvelua. Monikulttuuriseen asiakaspalveluun liittyy myös se tekijät, että Suomessa ulkomaalaisten verkostot ovat tiiviitä, minkä vuoksi tieto asiakkaan saamasta hyvästä tai huonosta palvelusta leviää nopeasti laajalle. (Nieminen 2014, 12–13; 22; 28; 60; 102.) Myös Kesprossa monikulttuurisen asiakaspalvelun huomioiminen on tärkeää, sillä asiakkaita on monista eri kulttuureista, joskin monikulttuuristen asiakasryhmien osuus asiakkaista vaihtelee tukuittain.

## **Henkilökunta**

Henkilökunnan laadulla ja määrällä on merkittävä vaikutus asiakaspalvelun onnistumiseen. Työntekijöitä tulisi olla riittävästi ja heidän tulisi olla ammattitaitoisia ja asiakaspalveluun suuntautuneita. Lisäksi henkilökunnan tulisi olla helposti asiakkaan tavoitettavissa. Yleisiä hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia alasta riippumatta ovat esimerkiksi alan asiantuntemus, tuotetietous, asiakasymmärrys, luotettavuus, kohteliaisuus, nopeus, kyky asettua asiakkaan asemaan, joustavuus, ystävällisyys, innostuneisuus, avoimuus, kärsivällisyys ja oppimishalu. (Nieminen 2014, 26; 86–87; Bergström & Leppänen 2015, 164.)

Asiakkaan huomioiminen on tärkeää ja asiakaspalvelijan tulisi aina tervehtiä asiakasta joko sanoin tai esimerkiksi hymyllä tai nyökkäyksellä heti, kun asiakaspalvelija huomaa hänet. Katsekontaktin luominen asiakkaaseen on myös tärkeää, jotta asiakas tietää, että häntä ollaan valmiita palvelemaan. Asiakasta olisi hyvä tervehtiä myös silloin, kun asiakaspalvelija on palvelemassa toista asiakasta. (Valvio 2010, 25; Nieminen 2014, 133.)

## **Asiantuntijuus**

Asiakkaat kaipaavat entistä enemmän asiantuntijuutta. Enää ei riitä, että myydään tuotteita vaan asiakaspalvelijan on osattava toimia asiantuntijana ja neuvonantajana koko

asiakkaan ostoprosessin ajan. Asiantuntijan rooli tarkoittaa muun muassa sitä, että myyjä osaa nähdä jo ennakkoon, millaisia mahdollisia tarpeita tai mahdollisuuksia asiakkaalla voisi olla, ja millä keinoilla hän voisi omaa liiketoimintaansa kehittää. Asiantuntijan roolissa työntekijä käyttää osaamistaan myös asiakkaan haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi. Samalla, kun työntekijä ratkaisee asiakkaan ongelmia, on hänen mahdollista myös luoda kysyntää yrityksen tuotteille ja palveluille. (Laine 2015, 17–18.)

Asiakkaan oman tietotason kasvaessa täytyy myös asiakaspalvelijan tietotason kasvaa samassa suhteessa. Vain tällä tavalla hän pystyy ennakoivasti ja proaktiivisesti toimimaan asiantuntijana ja auttamaan asiakkaita pelkkien tuotteiden tarjoamisen sijaan. Asiantuntevaa asiakaspalvelua on myös asiakkaan piilevien tarpeiden löytäminen. Piilevien tarpeiden esiin tuominen on myös yhteydessä korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Kyky löytää asiakkaan piileviä tarpeita ja taustalla olevia ongelmia on tärkeä tekijä myös yrityksen kilpailuedun edistäjänä. Silloin, kun asiakas tunnistaa itse haasteensa ja tarpeensa, pystyy hän nimittäin tutustumaan ja vertailemaan eri tuotteen- tai palveluntarjoajia oma-aloitteisesti. Sitä vastoin silloin, kun asiakas ei näitä asioita tunnista, on työntekijällä mahdollisuus asiakasymmärrystään hyödyntäen parantaa asiakkaan saamaa palvelua ja asiakaspalvelukokemusta. (Arantola & Simonen 2009, 3–4; Laine 2015, 179; 181.) Asiantuntijuus voitaisiin siis kiteyttää kykyyn havaita ja etsiä asiakkaiden erilaisia tarpeita ja kykyyn tarjota niihin sopivia ratkaisuja.

Työntekijän kehittymiseen asiantuntijaksi tarvitaan sekä yrityksen tukea että yhteistyötä asiakkaan kanssa. Tämä vaatii todellista asiakasymmärrystä koko organisaatiolta ja panostusta työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. (Laine 2015, 17; 179.) Organisaation roolia asiakaspalvelussa käsitellään lisää kappaleessa 3.7.

## **Palveluympäristö**

Palveluympäristö tarkoittaa kaikkia yrityksen näkyviä tunnusmerkkejä sekä sisäisessä että ulkoisessa palveluympäristössä. Voidaan puhua myös ulkoisesta ja sisäisestä saatavuudesta. Ulkoinen saatavuus ja ympäristö tarkoittavat muun muassa yrityksen sijaintia, opasteita, kylttejä sekä ohjeistuksia eri kanavissa. Ulkoiseen saatavuuteen kuuluvat myös erilaiset yhteydenpitotavat, pysäköintimahdollisuudet ja liikkeen aukioloajat. Sisäinen saatavuus puolestaan tarkoittaa liiketilan sisäpuolella olevia asioita, kuten tuotteiden helppoa löytämistä, tuotteiden saamista, opasteita, helppoa liikkumista, henkilökunnan tavoittamista, osaavaa henkilökuntaa ja toimivia kassajärjestelyjä. Muita sisäiseen pal-

veluuympäristöön kuuluvia asioita ovat muun muassa sisustus, tunnelma, henkilökunnan työasut, valaistus ja lämpötila. Palveluuympäristö tulisi suunnitella niin, että asiakkaiden tarpeet on otettu huomioon, ja että ympäristö nopeuttaa ja helpottaa asiakkaiden asiointia liikkeessä. Kehittämällä myymäläympäristöä voidaan esimerkiksi tehdä asiointista miellyttävämpää, kun asiakas löytää tavarat helposti ja haluaa käyttää aikaa liikkeessä kiertelyyn. Asiakkaille stressiä aiheuttavat tekijät, kuten puutteelliset hintamerkinnot, epäsopiva tuotevalikoima ja myyjien huono asenne, tulisi pyrkiä minimoimaan. On huomattava, ettei palveluuympäristön parantaminen vaadi yritykseltä aina suuria resursseja vaan ennemminkin kykyä ajatella myymälässä asiointia asiakkaiden näkökulmasta. (Bergström & Leppänen 2015, 164, 285–289.)

Paitsi, että palveluuympäristön tulisi helpottaa asiointia myymälässä, tulisi palveluuympäristön luoda myös elämyksiä. Elämykset lisäävät asiointin miellyttävyyttä ja siten myös asiakkaan ostohalukkuutta jatkossa. Elämykset voivat olla pieniä tai suuria, kuten hyvin palveleva työntekijä, alennushintainen tuote tai erilaiset tapahtumat. Elämyksiä ja asiointin miellyttävyyttä voidaan lisätä pohtimalla muun muassa, mitä ääniä asiakas kuulee liikkeessään myymälässä, mitä hän näkee, mitä tuoksua hän haistaa, mitä hän voi maistella tai tunnustella. Esimerkiksi tilojen siisteyteen ja hyvään järjestykseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä palveluuympäristö vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan tuotteiden ja toiminnan laadusta ja luotettavuudesta. Varsinaisen kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun lisäksi tulisi työntekijät saada huolehtimaan omalta osaltaan siis myös liiketilan yleisilmeestä. Myös asiakkaiden keskinäiseen vuorovaikutukseen olisi hyvä kiinnittää huomiota suunniteltaessa palveluuympäristöä. (Valvio 2010, 71; Bergström & Leppänen 2015, 165.)

### **Palvelukanavien tasalaatuisuus**

Palvelukanavia ovat muun muassa kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu myymälässä, puhelinpalvelu, sähköposti, sosiaalinen media ja asiakaspalvelu verkkosivun kautta, kuten chat-palvelu. Asiakaspalvelun laadun kannalta on tärkeää, että asiakkaalla on mahdollisuus saada palvelua eri kanavien kautta. Eri palvelukanavilla on vahvuutensa ja heikkoutensa, kuten esimerkiksi sähköisten palvelukanavien nopeus tai kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun yksilöllisempi palvelu. Riippumatta siitä, mitä palvelukanavia yritys ja asiakaspalvelija omassa työssään käyttävät, tulisi palvelun olla nopeaa ja helposti saatavaa. Lisäksi palvelun tulisi olla yhtä laadukasta ja yhdenmukaista kaikkien kanavien kesken. (Bergström & Leppänen 2015, 167.)

## Kaksisuuntainen vuorovaikutus

Hyvä asiakaspalvelu on aina kaksisuuntaista vuorovaikutusta asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelija osaa kuunnella asiakasta ja löytää asiakkaan kertomasta ydinasiat ja muistaa yksityiskohtia asiakkaan mainitsemista asioista. Palvelutilanteessa asiakaspalvelijan huomion tulisi keskittyä vain asiakkaaseen ja muu työ olisi keskeytettävä asiakaspalvelutilanteen ajaksi. Vuorovaikutukseen kuuluu myös sanaton ja tiedostamaton viestintä, mikä tarkoittaa esimerkiksi tunteita, eleitä, ilmeitä ja asenteita. Sanallisen ja sanattoman viestinnän tulisi olla keskenään yhdenmukaisia, ja mikäli näin ei ole, ihminen uskoo lähtökohtaisesti aina sanatonta viestintää. (Valvio 2011, 25; 107; Nieminen 2014, 13; 98; 101; 119–121; 133.)

Kysymysten esittäminen kuuluu myös vuorovaikutteiseen asiakaspalveluun. Näin pyritään aktivoimaan asiakasta ja saamaan selville hänen tarpeitaan ja toiveitaan sekä osoittamaan kiinnostusta asiakasta kohtaan. Asiakaspalvelijan osaavaan viestintään kuuluu myös kyky perustella omia näkemyksiään ja asiakkaalle tarjottuja asioita sekä neuvotella asiakkaan kanssa. (Nieminen 2014, 137; Bergström & Leppänen 2015, 164.)

Asiakkaan kanssa käytyjen keskusteluiden ei aina tarvitse olla vakavaa laatuista ja keskittyä esimerkiksi tuotteen myyntiin tai jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseen. Rennotkin keskustelut asiakkaiden kanssa ovat nimittäin hyvä mahdollisuus tutustua asiakkaisiin paremmin ja luoda pitkäkestoisia kumppanuuksia. Lisäksi niiden avulla voidaan saada uusia ideoita yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Juuti 2015, 95.)

## Asiakaspalaute

Asiakaspalaute tulisi nähdä positiivisena asiana silloinkin, kun asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun, sillä se luo asiakaslähtöisen mahdollisuuden kehittää tuotetta ja palvelua asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sopiviksi. Asiakaspalautteen käsitteleminen on tärkeä osa asiakaspalvelijan työtä myös siksi, että tyytyväinen asiakas palaa todennäköisemmin liikkeeseen kuin huonoa palvelua saanut. Aina asiakas ei kuitenkaan halua tai ehdi antaa palautetta ja tällöin tieto huonosta palvelusta tai tuotteesta jää yritykseltä saamatta. Usein asiakkaat myös kertovat saamastaan huonosta palvelusta suuremmalle joukolle kuin saamastaan hyvästä palvelusta, ja näin tieto yrityksen toiminnasta leviää myös potentiaalisille asiakkaille. Yrityksen tulisikin pystyä hoitamaan



reklamaatiotilanteet niin, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja jatkossakin halukkaita antamaan palautetta. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne voi johtaa myös siihen, että asiakas on tyytyväinen ja sitoutunut yritykseen myös jatkossa, ja reklamoinut asiakas voi olla yritykseen jopa sitoutuneempi kuin asiakas, jonka ei ole tarvinnut reklamoida (Valvio 2010, 148; Löytänä & Korteso 2011, 211; 214; Bergström & Leppänen 2015, 392.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan lisätä reklamaatiotilanteissa muun muassa pahoittelemalla tapahtunutta ja kiittämällä palautteesta, ottamalla vastuu tapahtuneesta, kuuntelemalla asiakasta, hoitamalla palaute mahdollisimman nopeasti, lupaamalla vain sellaisia asioita, jotka pystytään varmasti toteuttamaan ja varmistamalla asiakkaan tyytyväisyys lopuksi. Lisäksi on hyvä selvittää, mistä ongelma on johtunut ja kertoa syy myös asiakkaalle. Asiakkaalta voi myös myöhemmin tiedustella, oliko hän tyytyväinen palautteen hoitoon tai saamaansa hyvitykseen. Jokaisella työntekijällä tulisi olla yhdenmukainen ohjeistus siitä, kuinka asiakaspalautteet yrityksessä käsitellään. (Valvio 2010, 148–161; Löytänä & Korteso 2011, 219; Nieminen 2014, 197; 204–209; Bergström & Leppänen 2015, 392–393.)

### 3.6 Asiakaspalvelu ja laatu

Palvelun laatu voidaan jakaa kovaan ja pehmeään laatuun. Kova laatu tarkoittaa mitattavissa olevia asioita, kuten aikaa, määrää, prosesseja tai voittoprosentteja. Pehmeän laadun määrittelemisen on sen sijaan hankalampaa, sillä se sisältää ihmisiin liittyviä asioita, kuten sitoutuneisuutta, arvoja, asenteita ja suvaitsevaisuutta. Pehmeän ja kovan laadun välille olisi hyvä löytää tasapaino, jossa kumpaakaan ei korosteta liikaa toisen yli. (Valvio 2010, 79–81.)

Asiakaspalvelun laatua voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota edellä kuvattuihin asiakaspalvelun osatekijöihin. Kun näitä osatekijöitä ryhdytään parantamaan, tulisi huomiota kiinnittää ennen kaikkea siihen, mitä asiakkaat tarvitsevat tai miten he kokevat asiat, ja yhdistää tämä tieto yrityksen omaan liiketoimintaan ja tavoitteisiin niin, että saadaan ehjä ja toimiva kokonaisuus.

Asiakaspalvelussa, olipa kyse sitten kasvokkain tai esimerkiksi verkossa tapahtuvasta kohtaamisesta, on kyse pohjimmiltaan aina siitä, kuinka onnistuneesti asiakkaiden toiveet ja odotukset tuotetta tai palvelua kohtaan pystytään täyttämään. Asiakaspalvelu on onnistunutta silloin, kun se täyttää tai ylittää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakas

arvioi palvelun laatua sen kaikilla tasoilla siinä hetkessä, kun kohtaa asiakaspalvelijan. Tätä kohtaamista kutsutaan myös totuuden hetkeksi. (Valvio 2010, 46; 86; Bergström & Leppänen 2015, 171.)

Palvelun laatu on aina subjektiivinen kokemus, ja esimerkiksi asiakkaan iällä, sukupuolella ja aiemmilla kokemuksilla on vaikutusta siihen, millaiseksi palvelun laatu koetaan. Jokaisella on oma käsitys myös siitä, millaista palvelua haluaisi saada. Myös tilanteella on vaikutusta palvelun laatuun, sillä asiakkaan kokemukseen vaikuttaa esimerkiksi se, onko hänellä kiire, onko hän työ- vai vapaa-ajalla, tai onko palvelutapahtumaa ollut mahdollista suunnitella. Näin ollen samakin henkilö voi kokea saamansa palvelun eri tavalla eri palvelukerroilla. Nämä asiat luovat omat haasteensa onnistuneeseen asiakaspalvelutilanteeseen, kun asiakaspalvelijan tulisi pystyä palvelemaan asiakasta aina vallitseva tilanne huomioiden ja pitämään palvelun taso tarpeeksi hyvällä tasolla joka kerta, kun asiakasta palvelee. Yhtälailla asiakaspalvelijan kokemus palvelutapahtumasta on aina subjektiivinen. (Valvio 2010, 81–82; 84; Löytänä & Korteso 2011, 11; Nieminen 2014, 27; Bergström & Leppänen 2015, 173.)

Onnistuneen ja laadukkaan asiakaspalvelutilanteen lopputuloksena on niin sanottu win-win-tilanne, jossa sekä myyjä että asiakas ovat tyytyväisiä. Molempien osapuolten voittaminen eli tyytyväisyys on perusedellytys sille, että yrityksellä on mahdollisuuksia luoda pitkäikäisiä asiakassuhteita. Epäonnistunut asiakaspalvelu ja siitä seurannut huono asiakaskokemus voivat puolestaan pahimmillaan johtaa siihen, ettei asiakas palaa enää liikkeeseen. Tämän vuoksi yrityksessä olisi hyvä pyrkiä selvittämään ne tekijät, jotka yleisimmin johtavat kuvatuunlaiseen tilanteeseen, ja yrittää muuttaa asiakaspalvelussaan ja toiminnassaan niitä asioita, joihin se voi vaikuttaa. (Valvio 2010, 50; 132.)

### 3.7 Organisaation ja henkilöstön rooli asiakaspalvelussa

Asiakaslähtöisen toimintatavan aikaansaaminen vaatii huomion kiinnittämistä myös yrityksen sisällä tapahtuviin asioihin eli sisäiseen palveluun. Erityisesti henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli paitsi itse työn, myös työssä tapahtuvien muutosten johtamisessa. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvia asioita ovat työntekijöiden palkkaamisen lisäksi muun muassa tarvittavaan koulutukseen, työssä tarvittavan tiedon jakamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat. Hyvien asiakaskokemusten luominen vaatii organisaation sisällä myös hyvää tiedonkulkua, oikeanlaista asennetta ja yhteistoimintaa, kuten eri osastojen ja työntekijöiden välistä avointa keskustelua. Toimivien yhteyksien luominen yrityksen

sisällä on yhtä tärkeää kuin suhteiden luominen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, sillä toimivat yrityksen sisäiset yhteydet lisäävät muun muassa työntekijöiden positiivisia tunnekokemuksia ja tuottavuutta. Tukemalla ja ohjaamalla henkilöstöä voidaan vahvistaa myös henkilöstön vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, mikä puolestaan edesauttaa positiivisen asiakaskokemuksen syntymistä. Tarvittavat muutokset voivat olla joskus suuriakin, mutta kehittämällä arkistakin toimintaa voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista työhönsä ja sitä kautta asiakkaiden saamaa palvelua ja asiakaskokemusta. (Juuti 2015, 30–31; 44; 61, 65–66; 124; Fischer & Vainio 2014, 65.)

Onnistunut asiakaspalvelu perustuu osaaviin ja motivoituneisiin työntekijöihin. Kun työntekijät ovat motivoituneita, he pyrkivät toiminnallaan parantamaan omaa työtään, kuuntelevat asiakkaita ja vastaanottavat heiltä kehittämisehdotuksia yritykseen liittyen. Tästä seuraa parempi asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden lisääntyminen sekä mahdollisesti jopa yrityksen suosittelu muille. Tämä puolestaan parantaa yrityksen myyntiä ja kannattavuutta, jolloin yritys pystyy myös panostamaan entistä enemmän henkilöstöönsä, tuotteisiinsa, palveluihinsa ja asiakassuhteisiinsa. Voidaankin sanoa, että hyvä henkilökunta ja asiakaspalvelu luovat perustan yrityksen kilpailukyvyille. (Bergström & Leppänen 2015, 153–154.)

Organisaation tarjoama tuki on olennaisessa osassa työtä ja muutoksia tehtäessä ja toteutettaessa. Työnantajan tulisi tarjota työntekijöille tarvittavat tiedot, koulutus ja työkalut, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus toteuttaa uusia vaatimuksia ja toimintatapoja. Tämä vaatii myös työntekijältä halua ja kykyä oppia uutta ja muuttaa ajattelutapaansa asiakaskeskeisemmäksi. Asiakaspalvelutyö ei myöskään ole yksittäisen työntekijän vastuulla vaan koko organisaatio on toiminnallaan saatava toimimaan asiakaslähtöisesti, jotta muun muassa yrityksen tavoitteet, arvot ja asiakaslupaukset toteutuisivat myös käytännössä. Asiakaspalvelun lisäksi on koko organisaation tehtävä myös lisätä yrityksen asiakasymmärrystä, jotta asiakaspalvelua voitaisiin parantaa oikealla tavalla. (Valvio 2010, 63; Bergström & Leppänen 2015, 177; Laine 2015, 9–10, 189.) Haasteensa asiakaspalvelun parantamiselle luo usein se, että asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden muutokset voivat tapahtua nopeastikin, kun taas yrityksen sisäinen muutos on yleensä hidasta (Kurvinen & Seppä 2016, 15).

Jokaisella yrityksen työntekijällä on omat vastualueensa ja työtehtävänsä. Työnantajan on selvitettävä ja tarjottava työntekijöille kaikki tarvittava, jotta niin asiakaspalvelu kuin yrityksen muukin toiminta on mahdollista. Esimiesten tehtävänä on puolestaan varmistaa, että hänen alaisensa tietävät, mitä heiltä odotetaan ja että työntekijällä on edellytyk-

set töiden suorittamiseen. Lisäksi esimiesten on muun muassa huolehdittava yhteistyön toimivuudesta ja yrityksen strategian toteutumisesta oman osastonsa kohdalla sekä alaisten kannustamisesta ja auttamisesta. Jokainen työntekijä on puolestaan muun muassa vastuussa omasta sitoutumisestaan ja oman työnsä suorittamisesta sovitulla tavalla sekä hyvän työilmapiirin ja yhteistyön luomisesta. (Fischer & Vainio 2014, 112–113.)

Ei riitä, että työntekijä koulutetaan tekemään juuri hänelle osoitetut työtehtävät, vaan onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen syntyminen edellyttää, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa asiakaskokemuksen luomisessa. Tämä vaatii toiminnan läpinäkyvyyttä ja yksinkertaisia prosesseja. Työntekijät pitäisi kouluttaa ymmärtämään koko palveluketju ja työntekijän oma rooli palveluketjun onnistumisessa. Myös työntekijät voivat vaikuttaa palveluketjun esiintuomiseen esimerkiksi jakamalla tietoa omasta työstään ja kertomalla, miten toisen osaston tai työntekijöiden tekemät asiat vaikuttavat heidän työhönsä. Jakamalla konkreettisia asioita voidaan parantaa yrityksen sisäisiä yhteyksiä ja järkevöittää toimintaa. Ongelmallisiksi koetuista asioista olisi hyvä kertoa mahdollisimman pian. (Fischer & Vainio 2014, 9; 69.)

Yhteyden luominen yrityksen eri osastojen ja työntekijöiden välille edesauttaa myös asiakastiedon siirtymistä yrityksen sisällä. Asiakastietoa syntyy paljon yrityksen eri toiminnoissa, ja tämä tieto olisi saatava siirrettyä sellaisille työntekijöille, jotka voivat hyödyntää tietoa omassa työssään ja kehittää siten yrityksen toimintaa ja asiakaspalvelua. (Aran-tola & Simonen 2009, 5.)

Silloin, kun halutaan parantaa asiakaspalvelua, ei riitä, että tutkitaan sitä, mitä asiakkaat haluavat ja miten he kokevat yrityksen asiakaspalvelun. Yhtä tärkeää on tutkia sellaisten työntekijöiden toimintatapoja ja ajatuksia, jotka ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tällä tavalla on mahdollista selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet silloin, kun asiakkaiden tarpeita pyritään tyydyttämään. Varsinkin puhuttaessa heikkouksista on huomioitava, että tämä ei automaattisesti tarkoita sitä, etteivätkö työntekijät haluaisi palvella asiakasta vaan taustalta voi löytyä myös muita syitä. (Juuti 2015, 29–30.) Seuraavaksi siirrytäänkin tarkastelemaan osana opinnäytetyötä toteutettua tutkimusta, jonka avulla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia asiakaspalvelun osatekijöistä ja sisäisestä palvelusta.

## 4 KYSELYTUTKIMUS

Osana opinnäytetyötä toteutettiin kyselytutkimus, joka esitellään tässä kappaleessa. Ensin perustellaan opinnäytetyössä käytetyn tutkimusmenetelmän valinta. Tämän jälkeen siirrytään esittelemään tehtyä tutkimusta. Kappaleessa edetään tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen määrittelystä tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimustulosten analysointiin ja johtopäätöksiin. Tutkimustulosten ja edellisessä kappaleessa kerätyn tietoperustan pohjalta luodaan kehittämis ehdotuksia Kespron noutotukkujen asiakaspalvelun parantamiseksi. Kappaleen lopussa pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, ja tutkimusmenetelmäksi kysely. Kvantitatiivinen tutkimusote valittiin sen vuoksi, että sen avulla pystytään kartoittamaan juuri sen hetkinen tilanne. Kvantitatiivisiin tutkimuksiin liittyy myös vaade tutkimusaiheeseen liittyvän teorian tuntemisesta. (Heikkilä 2014, 15; Ojasalo ym. 2014, 104.) Opinnäytetyössä haluttiinkin selvittää nimenomaan Kespron tukuissa vallitsevaa tilannetta ja tehty tutkimus perustui koottuun tietoperustaan ja toimeksiantajan materiaaliin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin internetpohjaista kyselylomaketta, koska sen avulla voidaan tutkia suurtakin joukkoa helposti ja nopeasti (Ojasalo ym. 2014, 128).

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, esimerkiksi haastattelua tai osallistuvaa havainnointia ei haluttu valita, koska tällöin tutkimukseen olisi voinut osallistua vain pieni osa tutkimuksen koko kohderyhmästä ja koska tutkimuksessa saatu aineisto olisi ollut ennemminkin asioita ja toimintatapoja kuvailevaa (Ojasalo ym. 2014, 105.). Siten laadullinen tutkimusmenetelmä ei olisi ollut kovinkaan soveltuva kyseisen tutkimuksen tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi.

### 4.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tekeminen alkaa aina tutkimusongelman ja -kysymysten sekä tutkimuksen tavoitteiden määrittelyllä (Heikkilä 2014, 45). Kyseisen tutkimuksen tutkimusongelmana

oli se, miten asiakaspalvelua voitaisiin yhä kehittää Kespron noutotukuissa. Tutkimus oli kohdennettu Kespron asiakaspalvelupäälliköille ja tuoteryhmävastaaville johtuen siitä, että heidän työtehtävänsä ovat sellaisia, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen lähes jokaisessa kosketuspisteessä, joka asiakkaalla on tukkukäynnillään. Lisäksi, kuten aiemmin on todettu, on kohderyhmän tehtäväkuva viime vuosina alettu muuttaa entistä asiakaskeskeisemmäksi vanhojen työtehtävien kuitenkin säilyessä uusien rinnalla. Tuoteryhmävastaavien tehtäväkuvaan kuuluu muun muassa tuotteiden tilaamisen, esillepanon, omavalvonnan ja tuotevalikoiman kehittämisen ("perinteiset" työtehtävät) lisäksi esimerkiksi aktiivinen yhteistyö asiakkaiden kanssa, myyntityö, oman asiakastuntemuksen lisääminen sekä tukun erilaisiin tapahtumiin osallistuminen (uudet työtehtävät). Tuoteryhmävastaavien lukumäärä riippuu kunkin tukun koosta vaihdellen pienimpien tukkujen yhdestä tai kahdesta tuoteryhmävastaavasta suurien tukkujen jopa kuuteen tuoteryhmävastaavaan. Sen lisäksi, että tuoteryhmävastaavien määrä vaihtelee tukuittain, vaihtelevat myös tuoteryhmävastaavien toimenkuvat, sillä isoissa tukuissa tuoteryhmävastaavat toimivat vain tuoteryhmävastaavina, kun taas pienemmissä tukuissa tuoteryhmävastaava voi olla osan työajastaan esimerkiksi kassalla tai kuormanpurussa. Tukkujen asiakaspalvelupäälliköt toimivat tuoteryhmävastaavien esimiehinä ja heitä on jokaisessa noutotukussa yksi. Esimiehenä toimiminen tarkoittaa, että asiakaspalvelupäälliköt johtavat ja tukevat tuoteryhmävastaavia työtehtävien toteuttamisessa. Tehtäväkuvan muutos asiakaskeskeisemmäksi koskee siten myös asiakaspalvelupäälliköitä. Koska työntekijöiden tehtäväkuviissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia työtehtävien muuttuessa varastossa ja enemmän taustalla tehtävästä työstä aktiivisempaan ja asiakaskeskeisempään työhön, ja koska asiakaslähtöisen asiakaspalvelun merkitys osana yrityksen toimintaa on yhä tärkeämpi, haluttiin nyt selvittää tutkimuksen kohderyhmän näkemyksiä Kespron noutotukuissa tapahtuvasta asiakaspalvelusta ja tukkujen sisäisestä palvelusta, jotta asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin pystyttäisiin vastaamaan yhä paremmin myös tulevaisuudessa.

Tutkimusongelmasta johdettiin kaksi tutkimuskysymystä; *Miten kohderyhmä kokee asiakaspalvelun eri osa-alueiden merkityksen osana asiakaskokemusta? ja Miten kohderyhmä kokee tukkujen sisäisen palvelun ja suoriutumisen omasta työstään?*. Vastauksien analysoinnissa mielenkiinto kohdistui tietenkin siihen, millaisia vastauksia edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin. Tämän lisäksi ennen tutkimuksen toteuttamista tutkijan mielenkiinnon kohteena oli myös se, onko tuloksissa havaittavissa eroja asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien välillä eli esimiesten ja alaisten välillä. Lisäksi oli mielenkiintoista nähdä, olisiko havaittavissa selviä eroja eri tukkujen välillä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli siis kyselyn avulla selvittää työntekijöiden näkemyksiä asiakaspalvelun eri osa-alueiden merkityksestä sekä tukkujen sisäisestä palvelusta ja omasta työstä suoriutumisestaan. Tavoitteena oli vastausten avulla löytää ongelmakohtia ja luoda kehittämisehdotuksia, joihin panostamalla voitaisiin parantaa sekä asiakaspalvelua että työntekijöiden kokemusta omasta työstään, mikä omalta osaltaan vaikuttaa myös asiakaspalvelun toteuttamiseen ja asiakaskokemuksen syntymiseen.

#### 4.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Kysely toteutettiin Forms-kyselynä, ja linkki kyselyyn lähetettiin Kespron kaikille asiakaspalvelupäälliköille ja tuoteryhmävastaaville sähköpostitse heidän työsähköpostiinsa. Kohderyhmään kuului yhteensä noin 80 työntekijää, joista 14 asiakaspalvelupäälliköitä ja loput tuoteryhmävastaavia. Kyselytutkimus toteutettiin siis niin sanottuna kokonaistutkimuksena, mikä on yleinen tapa tämän kokoisissa kyselytutkimuksissa (Heikkilä 2014, 31). Sähköposti lähetettiin Kespron Ketjuyksikön toimesta, minkä kautta noutotukuissa tehtävät kyselyt yleensäkin toteutetaan.

Kyselytutkimuksen liitteenä on tapana lähettää saatekirje kyselyn vastaanottajalle. Sen tarkoituksena on kertoa vastaajalle, miksi tutkimus tehdään, kuka sen tekee, mikä on tutkimuksen tavoite ja millä perusteilla vastaajat on valittu. Lisäksi on hyvä kertoa käytännön tietoa vastaamisesta, kuten vastausaika ja tietoa vastausten luottamuksellisuudesta. Saatekirjeen tarkoituksena on ennen kaikkea motivoida vastaajaa osallistumaan tutkimukseen. (Heikkilä 2014, 59.) Vastaajille lähetettyyn sähköpostiin liitettiinkin saatekirje, jossa oli Ketjuyksikön kutsun lisäksi myös tutkimuksen tekijän viesti vastaanottajille. Saatekirjeessä kerrottiin, kuka kyselyn tekee, miksi, kenet on valittu vastaajiksi ja minkä vuoksi sekä mihin tuloksia hyödynnetään. Lisäksi annettiin tietoa itse kyselyyn vastaamisesta; vastausaika, vastaamiseen kuluva aika (5 – 10 minuuttia) sekä tulosten käsittely anonyymisti. Saatekirjeestä pyrittiin tekemään mahdollisimman informatiivinen, mutta tiivis, jotta mahdollisimman moni viestin vastaanottaja saataisiin vastaamaan kyselyyn. Saatekirje on luettavissa kokonaisuudessaan Liitteessä 1.

Vastausaikaa kyselyyn oli viikko. Muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta lähetettiin viidentenä päivänä ensimmäisen kutsun lähettämisestä, minkä myötä saatiinkin joitakin uusia vastauksia. Kysely rakennettiin niin, että yksi vastaaja pystyi vastaamaan kyselyyn vain kerran, jotteivat tutkimustulokset vääristyisi, mikäli joku vastaajista vastaisi kyselyyn useamman kerran.

#### 4.4 Kyselylomakkeen rakenne

Määrällisiä tutkimuksia tehtäessä tutkimuksen on perustuttava aina aiempaan tietoon tutkittavasta aiheesta ja sitä on oltava riittävästi. Tietoperusta on edellytys sille, että kysely voidaan suunnitella asianmukaisesti. Tämä lisää myös saatujen vastausten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 104; 122.) Näin tehtiin myös tässä opinnäytetyössä tehdyssä tutkimuksessa. Kyselyä varten koottiin tietoperusta asiakaspalvelusta, joka on esitelty kappaleessa 3. Tietoperusta loi pohjan kyselylomakkeen muodolle ja kysytyille asioille. Tietoperustan luomisen jälkeen kysymykset muokattiin toimeksiantajaan ja kohde-ryhmään, eli Kesproon sekä yrityksen asiakaspalvelupääliköihin ja tuoteryhmävastaviin, sopiviksi käyttäen apuna toimeksiantajan tarjoamaa materiaalia työnantajan tahtotilasta toivotun asiakaspalvelun suhteen. Perehdyttäessä toimeksiantajan materiaaliin kävi nopeasti ilmi, että työnantajan tahtotila tarjotun asiakaspalvelun suhteen perustuu selvästi samanlaiseen asiakaspalvelun tietoperustaan kuin mikä tässäkin opinnäytetyössä on koottu. Tämä helpotti huomattavasti kyselylomakkeen tekemistä ja tietoperustan ja toimeksiantajan materiaalin yhdistämistä kysymyksiksi.

Hyvän kyselylomakkeen ominaisuuksia ovat muun muassa selkeä ulkonäkö, selkeät vastausohjeet, kysymysten eteneminen loogisesti, kysymysten juokseva numerointi, kysymysten ryhmittely kokonaisuuksiksi, yhden asian kysyminen kerrallaan sekä kyselyn sopiva pituus (Heikkilä 2014, 47). Hyvien kysymysten ominaisuuksia ovat puolestaan muun muassa se, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan, kysymys on tarpeellinen, kysymys ei ole johdatteleva, kysymys on selkeä eikä kysymys sisällä slangia tai sivistyssanoja (Heikkilä 2014, 54–55). Opinnäytetyössä käytetty kyselylomake pyrittiin suunnittelemaan nämä seikat huomioon ottaen.

Kyselylomake koottiin yhdessä työn toimeksiantajan kanssa, jotta kyselystä saataisiin mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Kysely koostui neljästä eri osiosta ja kyselylomake on luettavissa kokonaisuudessaan Liitteessä 2. Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien taustatietoja. Taustatietoina kysyttiin vastaajan statusta (asiakaspalvelupäälikkö vai tuoteryhmävastaava) ja tukkua, jossa vastaaja työskentelee. Taustatietojen kysyminen on tärkeää, sillä niiden avulla pystytään tekemään vertailuja muun muassa esimiesten ja alaisten sekä eri tukkujen vastausten välillä.

Toisessa kysymyskokonaisuudessa selvitettiin vastaajien näkemyksiä asiakaspalvelun eri osatekijöiden tärkeydestä. Kysytyt asiat perustuivat edellä olevaan tietoperustaan



asiakaspalvelun osatekijöistä, jotka on muokattu Kesproon sopiviksi. Kysytyt asiat olivat sellaisia, jotka ovat (pitäisi olla) osa kohderyhmän normaalia työrutiinia ja joita työnantaja pitää tietoperustaan nojaten tärkeänä osana yrityksen asiakaspalvelua. Kysymyksissä selvitettiin vastaajien näkemyksiä muun muassa tukkujen yhteisestä tuotevalikoidasta, tuotepuutteiden tiedottamisesta, tukkujen siisteydestä ja kaupallisuudesta, tapahtumista ja henkilökunnan saavutettavuudesta. Vastausasteikko tässä osiossa oli 1 – 5, jossa 1 = ei ollenkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä.

Kolmannessa kokonaisuudessa vastaajat arvioivat tukun sisäistä palvelua ja omaa työstä suoriutumistaan asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kysymyksissä selvitettiin muun muassa vastaajan kokemuksia työmäärästä, saamastaan valmennuksesta sekä työvälineiden toimivuudesta. Lisäksi kysyttiin asiakaspalvelutyön luontevuudesta vastaajalle itselleen.

Kyselyn viimeinen osio koostui avoimista kysymyksistä. Avoimet kysymykset haluttiin lisätä osaksi kyselyä, koska ne sopivat kyselylomakkeeseen erityisesti silloin, kun ennalta ei pystytä rajaamaan annettavia vastausvaihtoehtoja ja koska niiden avulla on mahdollista saada esiin uusia näkökantoja ja parannusehdotuksia (Heikkilä 2014, 47–48). Avoimia kysymyksiä oli kyselyssä kaksi; *Onko jokin asiakokonaisuus, joka vaikeuttaa toimivan asiakaspalvelun onnistumista tukussa?* ja *Millä keinoin mielestäni voisimme yhä parantaa tukun asiakaskokemusta?*. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli saada vastaajia kertomaan omin sanoin näkemyksistään ja kokemistaan mahdollisista ongelmista tai haasteista asiakaspalvelun toteuttamisessa. Näin toivottiin saatavan työntekijöiden ääni kuuluviin, jotta löydettäisiin mahdollisia kehitettäviä kohteita ja parannusehdotuksia, jotka he ovat oman työnsä ohessa todenneet tärkeiksi ja siten kohdistaa toimenpide-ehdotukset relevantteihin kohteisiin.

#### 4.5 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksen toteuttamisen jälkeen saadut vastaukset analysoidaan. Internetpohjaisen kyselytutkimuksen, kuten tässä opinnäytetyössä tehty kysely oli, etuna on se, että kyselyn vastaukset tallentuvat tietokantaan ja vastauksia on helppo käsitellä suoraan tilasto-ohjelmistolla. (Heikkilä 2014, 66.)

Kyselyyn vastasi yhteensä 40 työntekijää; 11 asiakaspalvelupäällikköä ja 29 tuoteryhmävastaavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelupäälliköistä kyselyyn vastasi

79%, kun taas tuoteryhmävastaavista kyselyyn vastasi vain noin 44%. Kokonaisuudessaan kyselyn vastausprosentti oli noin 50, mikä vastaa suunnilleen Ketjuyksikön lähettämien kyselyiden keskimääräistä vastausprosenttia. Kyselyyn tuli vastauksia kaikista tukuista, joskin neljästä tukusta tuli vastaus vain joko asiakaspalvelupäälliköltä tai tuoteryhmävastaavalta/-vastaavilta. Kymmenestä tukusta saatiin siis vastauksia sekä asiakaspalvelupäälliköltä että tuoteryhmävastaavalta/-vastaavilta.

Tutkimustulosten analysointi on jaettu osiin tutkimuskysymysten mukaan eli asiakaspalvelun osatekijöiden tärkeyteen sekä sisäiseen palveluun ja työstä suoriutumiseen. Vastaajien avoimiin kysymyksiin kirjoittamat kommentit on yhdistetty näissä osioissa saatuihin vastauksiin. Avoimissa kysymyksissä tuli kuitenkin esiin myös asioita, joita ei kyselyn muissa osioissa kysytty, ja nämä on esitelty kappaleessa 4.5.3. Ennen tutkimuksen toteuttamista oli yhtenä mielenkiinnon kohteena myös se, onko asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien vastauksissa havaittavissa selviä eroja. Vastauksia analysoitaessa joitakin tällaisia eroja löytyi, ja tulokset niistä on lisätty sellaisten kysymysten kohdalle, jossa eroja on havaittu. Toisena mielenkiinnon kohteena oli, onko eri tukkujen vastausten välillä havaittavissa eroja. Tällaista pohdintaa ei vastauksia analysoitaessa kuitenkaan koettu mielekkääksi, koska sitä varten olisi tarvittu suurempi määrä tuoteryhmävastaavien vastauksia, jotta jokainen tukku olisi ollut tasaisesti edustettuna. Tästä johtuen tukkujen välisten erojen analysointi päätettiin jättää opinnäytetyöstä pois.

Tutkimuksen tulokset on esitelty ja analysoitu alla niin, että ensin esitellään kunkin kysymyskohdan tulokset lyhyesti niiltä osin kuin vastauksissa ei ole keskenään tai työnantajan tahtotilan kanssa merkittäviä eroja. Tämän jälkeen keskitytään tutkimaan tarkemmin sellaisia vastauksia, joissa on selviä eroja saatujen vastausten tai työnantajan tahtotilan kanssa. Koska kyselyn vastauksia analysoitaessa kävi selvästi ilmi, että asiakaspalvelun eri osa-alueet sisäinen palvelu mukaan lukien linkittyvät läheisesti toisiinsa, ei koettu mielekkääksi tehdä analysointivaiheessa jaottelua tietoperustan asiakaspalvelun osatekijöiden väliotsikoinnin mukaisesti vaan vastaukset on pyritty muokkaamaan kokonaisuuksiksi niissä ilmenneiden pääteemojen mukaan, ja tuomaan näin paitsi selkeyttä itse analysointiin, myös helpottamaan mahdollisten jatkotoimenpide-ehdotusten tekemistä.

#### 4.5.1 Asiakaspalvelun osatekijöiden merkitys

Tässä osiossa kysyttiin *Mitkä asiat mielestäsi edistävät parhaiten tukun kokonaisvaltaista asiakaspalvelua?*. Kysymyksellä haluttiin siis selvittää työntekijöiden näkemyksiä asiakaspalvelun eri osa-alueiden tärkeydestä. Vastausasteikko oli 1 – 5, jossa 1 = ei ollenkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä.

Vastaajat kokivat erilaiset tukkujen fyysiseen palveluympäristöön liittyvät asiakaspalvelun osatekijät pääosin tärkeiksi. Tärkeinä pidettiin muun muassa muutamaa hajaääntä lukuun ottamatta tukun ulkoista ilmettä niin kaupallisen sisääntulon kuin myös siistin ja asiakkaille helpon piha-alueen osalta. Myös ajankohtaisten markkinointimateriaalien esillä oloa pidettiin tärkeänä tai erittäin tärkeänä, kuten myös ajanmukaisia hintaetikettejä. Avoimissa kysymyksissä oli jonkin verran kommentoitu tukun fyysistä ulkonäköä ja toivottu muun muassa sitä, että tukkuja pidettäisiin siistimpinä ja että tämän pitäisi olla kaikkien työntekijöiden tehtävänä. Työntekijöiden työasut kuuluvat myös tukkujen palveluympäristöön, ja siistit ja yhtenäiset työasut koettiinkin pääosin tärkeiksi tai melko tärkeiksi. Osa tukkujen palveluympäristöstä ovat myös noutotukuissa olevat asiakaskahviot ja myös niiden merkitystä valtaosa (78%) vastaajista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tukkujen fyysiseen palveluympäristöön liittyvissä kysymyksissä vastauksissa oli eniten hajaannusta kysyttäessä sitä, kuinka tärkeänä pidettiin alennustuotteiden selkeästi merkittyjä tai kokonaan erillisiä tiloja. Vastaajista 28 piti tätä tärkeänä tai erittäin tärkeänä, joten melkein kolmasosa vastaajista piti tätä vähemmän tärkeänä. Tulos on mielenkiintoinen, sillä selkeästi merkityt paikat aletuotteille selkeyttävät tuotteiden sijoittelua ja helpottavat ja nopeuttavat asiakkaan tukkukäyntiä. Samalla tämä voisi kenties myös vähentää tukkujen hävikkiä, kun alennuksella myytävät tuotteet olisivat helposti ja selkeästi asiakkaiden löydettävissä.

83% vastaajista (33 vastaajaa) oli myös sitä mieltä, että tuotevastuullisten ja esimiesten työpisteiden sijainnin tulisi olla sellainen, että se on helposti asiakkaiden tavoitettavissa. Sen sijaan 6 oli vastannut 3 ja yksi vastannut 2. Yksi tärkeä asiakaspalvelun osa ja mahdollistaja on se, että henkilökunta on helposti asiakkaiden saavutettavissa, ja vastausten perusteella vaikuttaakin siltä, että myös työntekijät kokevat, että heidän on tärkeää olla asiakkaiden tavoitettavissa myös silloin, kun asiakkaat itse tarvitsevat apua eikä vain silloin, kun työntekijät itse lähestyvät asiakkaita.

Kaikki vastaajat pitivät asiakkaan huomioimista ja asiantuntevaa palvelua tärkeänä tai erittäin tärkeänä osana asiakaspalvelua. Avoimissa kysymyksissä oli kommentoitu kuitenkin sitä, että asiakkaita voisi huomioida (tervehtiä) aktiivisemmin ja auttaa tasapuolisesti. Kommenteissa kävi ilmi myös se, että asiakkaiden huomioiminen on kaikkien työntekijöiden tehtävä ja että asiakkaan pitäisi aina olla prioriteettina.

### **Aktiivinen asiakaspalvelu, elämykset ja tapahtumat**

Vastaukset kysyttäessä aktiivisen asiakaspalvelun toteuttamisesta myyntitoimenpiteitä ja maistatuksia hyödyntäen olivat mielenkiintoiset, sillä melkein kolmasosa vastaajista ei pitänyt niitä kovinkaan tai ollenkaan tärkeinä osina Kespron asiakaspalvelua (vastausvaihtoehto 1 – 3). Melkein samantyyppiset olivat mielipiteet myös henkilökunnan osallistumisesta erilaisten tapahtumien toteuttamiseen (23% vastasi 1 – 3). Tulokset ovat varsin mielenkiintoiset, sillä tukuissa toteutettavat myyntitoimenpiteet ja maistaukset nähdään työnantajan näkökulmasta osana asiantuntevaa asiakaspalvelua, eli juuri sitä, mitä vastaajat ovat kyselyssä kuitenkin pitäneet tärkeänä. Lisäksi yhdessä tapahtumien kanssa ne ovat työntekijöille hyvä mahdollisuus päästä tutustumaan asiakkaisiin ja heidän liiketoimintaansa entistä paremmin ja luoda yhteys asiakkaan ja yrityksen välille, ja sitä kautta parantaa sekä omaa että yrityksen asiakastuntemusta ja näin koko asiakaspalvelua. Nämä työtehtävät luovat siis osaltaan yritykselle mahdollisuuden vastata asiakkaiden tarpeisiin ja tarjota asiakkaille juuri heille sopivia ratkaisuja. Toisaalta joidenkin vastaajien mielestä nämä olivat tärkeitä osia Kespron asiakaspalvelussa, ja avoimissa kysymyksissä ehdotettiin asiakaskokemuksen parantamiseksi muun muassa parempien tarjouksien järjestämistä noutaville asiakkaille tai järjestämällä AHAA-elämyksiä huomioimalla esimerkiksi erilaisia teemapäiviä entistä paremmin. Nämä ehdotukset tulivat kahdelta vastaajalta, jotka pitivät myyntitoimenpiteitä ja maistatuksia erittäin tärkeinä (vastausvaihtoehto 5) ja työntekijöiden osallistumisesta tukun tapahtumiin melko tärkeänä (vastausvaihtoehto 4). Vastauksissa on siis havaittavissa ristiriitaa siinä, että toisaalta asiantunteva palvelu koetaan tärkeäksi, mutta työnantajan arvostamia keinoja sen toteuttamiseen ja oman asiantuntijuuden parantamiseen (maistaukset, myyntitoimenpiteet, tapahtumat) ei kuitenkaan koeta tärkeiksi. Tästä voitaisiin päätellä, että asiantuntijuus tarkoittaa ainakin osalle vastaajista eri asiaa kuin työnantajalle, tai ainakin asiantuntijuuden eri muodoilla on heille erilainen painoarvo. Kuten kävi ilmi, on vastauksissa myös havaittavissa eroja henkilöiden välillä, sillä toisten työntekijöiden mielestä nämä asiat ovat tärkeitä asioita ja niitä toivottaisiin jopa lisää.

Tukuissa tapahtuvat maistatukset, myyntitoimenpiteet ja erilaiset tapahtumat voidaan nähdä myös keinona luoda asiakkaille elämyksiä. Kyselyssä ei kysytty suoraan työntekijöiden näkemystä näiden merkityksestä elämysten luojina, mutta jos melkein kolmasosa vastaajista ei pitänyt näitä asioita tärkeänä osana asiakaspalvelua, voidaan miettiä myös työntekijöiden näkemysten vaikutusta halukkuuteen tarjota asiakkaille tällaisia elämyksiä ja antaa työpanoksensa niihin muiden työtehtävien sijaan ja halukkuutta kehittää omaa osaamistaan näiden tehtävien kohdalla ja avulla.

Mielenkiintoinen huomio näihin kysymyksiin liittyen on myös se, että kaikki asiakaspalvelupääalliköt pitivät sekä maistatuksia ja myyntitoimenpiteitä että työntekijöiden osallistumista tapahtumien toteuttamiseen tärkeänä tai erittäin tärkeänä (vastausvaihtoehdot 4 – 5), kun taas kolmasosa tuoteryhmävastaavista oli sitä mieltä, että näiden rooli asiakaspalvelussa ei ole kovinkaan merkittävä (vastausvaihtoehdot 1 – 3). Esimiesten ja alaisten näkemyksissä oli tässä asiassa siis selvästi eroa.

Kaksisuuntainen vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän välillä on yksi tärkeä asiakaspalvelun osatekijä. Tätä ei suoraan kysytty kyselyssä, mutta avoimien kysymysten vastauksissa nousi asia useammassakin vastauksessa esiin. Vastauksissa mainittiin asiakkaan kuunteleminen ja tarpeiden ymmärtäminen pariinkin kertaan sen sijaan, että yritettäisiin väkisin myydä jotakin. Samansuuntaisia kommentteja on kuulunut aika ajoin myös tutkimuksen tekijän työpaikalla eräässä tukussa. Kaksisuuntainen kommunikaatio on juuri sitä, että asiakasta kuunnellaan ja aktivoidaan kysymyksiin, jolloin työntekijällä on mahdollisuus saada lisätietoa sekä asiakkaasta että hänen tarpeistaan ja tarjota siten juuri hänelle sopivia ratkaisuja ja tietoa. Kyselyn vastauksia analysoitaessa herää mieleen myös ajatus siitä, voisiko aiemmissa vastauksissa ilmennyt myyntitoimenpiteiden vähäiseksi koettu tärkeys johtua osaltaan siitä, että työntekijät kokevat joutuvansa tekemään myyntitoimenpiteitä tuotteista, joiden he eivät koe sopivan asiakaskunnalle sen sijaan, että myytävät tuotteet olisivat vapaammin valittavissa ja he saisivat aidosti auttaa ja etsiä asiakkaalle sopivia ratkaisuja, ja toimia asiantuntijoina tällä tavalla. Myyntitoimenpiteiden kohdalla nousee avoimissa kysymyksissä esiin myös toinen ongelma. Kaksi vastaajaa nimittäin mainitsi työnantajan vaatimien myyntitoimenpiteiden lukumäärän liian suureksi ja toinen vastaajista lisäsi vielä, että asiakkaita on sen verran vähän, että vaadittavien myyntitoimenpiteiden tekeminen on sen vuoksi vaikeaa.

## Tuotteet

Tuotteisiin liittyviä asioita oli kyselyssä kommentoitu paljon. Koko kyselyssä eniten haajaannusta vastauksissa aiheutti kysymys liittyen KEVA:an tukkujen tuotevalikoiman perustana. Tukkujen tuotevalikoimaa kommentoitiin myös avoimissa kysymyksissä niin KEVA:n kuin muunkin valikoiman osalta.

KEVA tarkoittaa keskitettyä valikoimaa eli sitä, että kaikkien Kespron tukkujen hyllyvalikoimassa on oltava saatavilla tietyt tuotteet. KEVA muodostaa noin neljäsosan hyllyvalikoimasta ja loput kolme neljäsosaa muodostetaan tukuissa paikallisesti. Kysyttäessä KEVA:n merkitystä tukkujen tuotevalikoiman perustana vain yksi vastaaja piti KEVA:a erittäin tärkeänä osana asiakaspalvelua (vastausvaihtoehto 5) ja 13 melko tärkeänä (vastausvaihtoehto 4). Vastausvaihtoehdon 3 oli valinnut 16 vastaajaa, kun taas 6 vastaajaa ei pitänyt sitä juurikaan tärkeänä (vastausvaihtoehto 2) ja 4 ei pitänyt sitä ollenkaan tärkeänä (vastausvaihtoehto 1). Vastausvaihtoehdon 1 – 3 valitsi yhteensä siis 65% vastaajista. Tuotevalikoimaa kommentoitiin myös avoimissa kysymyksissä. Koettiin, että KEVA-tuotteita on liikaa ja osalla on myös huono menekki, joten tätä hyllytilaa toivottiin voitavan käyttää parempimenekkisille tuotteille, joita tuoteryhmävastaavat voisivat ottaa hyllyvalikoimaan menekin mukaan ja kehittää näin tukkujen paikallista valikoimaa. Myös toimitusasiakkaille suunnattua uutta FT-mallia, jossa toimitusasiakkaat voivat tilata tuotteita tukun hyllyvalikoiman ulkopuolelta, kommentoitiin avoimissa kysymyksissä. FT-malli sai kiitosta siitä, ettei näitä tuotteita tarvitse pitää hyllyvalikoimassa, jolloin tilaa jää noutaville asiakkaille tärkeille tuotteille, mutta toisaalta malli sai myös kritiikkiä huonosta käytännön toteutumisesta, mikä aiheuttaa lisätyötä ja heikentää palvelua. Yhdestä tukusta tuli myös kritiikkiä siitä, että uuden FT-mallin tultua noutavat asiakkaat on unohdettu, kun hyllyvalikoimaa onkin alettu supistaa ja hyllyt tyhjenevät. Kyselyssä ilmenneet negatiiviset kommentit sekä KEVA:a että FT-mallia kohtaan ovat sellaisia, joita säännöllisin väliajoin kuulee myös tutkimuksen tekijän työpaikalla.

Tuotevalikoima nousi esille avointen kysymysten vastauksissa myös tuotteiden saatavuuden ja laadun osalta. Erityisesti tuoretuotteiden huonot päiväykset sekä hevi-tuotteiden huono laatu ja saatavuus saivat kritiikkiä. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi nopeampaa toimitusta varastolta tukkuihin, minkä periaatteessa pitäisi olla mahdollista.

Tuotteiden saatavuuteen ja tukkujen palveluympäristöön liittyy läheisesti myös tuotepuutokset. Kyselyssä kysyttiin, kuinka tärkeiksi vastaajat kokevat tuotepuutoksista

ilmoittamisen Kespron yhteistä mallia käyttäen. Vastaajista jopa 80% piti tätä tärkeänä. Yksi tuotteisiin liittyvä asia tuotevalikoiman ja -saatavuuden lisäksi on tuoteturvallisuus. Kyselyssä kysyttiin, kuinka tärkeinä vastaajat kokivat helposti pilaantuvien tuotteiden vastaanottotarkastukset ja lämpötilamittaukset. Vastaajista peräti 95% piti tätä näitä toimenpiteitä tärkeinä tai erittäin tärkeinä, mitä voidaan pitää varsin merkittävänä ja positiivisena tuloksena.

### **Toimiva ja säännöllinen sisäinen viestintä**

Toimiva ja säännöllinen sisäinen viestintä koettiin muutamia poikkeuksia lukuunottamatta tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi osaksi asiakaspalvelua. Kyselyssä mainittiin valmiina esimerkkeinä palaverit ja pöytäkirjat. Avoimissa kysymyksissä sisäistä viestintää oli useamman vastaajan toimesta kommentoitu puutteellisen tiedonkulun näkökulmasta. Tiedonkulkua oli kommentoitu monelta eri näkökannalta. Useamman vastaajan mukaan samaa asiaa voi olla selvittämässä montakin työntekijää, mikä heikentää myös tiedonkulkua ja asiakaspalvelua. Yksi vastaaja puolestaan nosti esiin ongelmat saada tietoa toimitusasiakkaiden toiveista ja muista asioista. Koska monet toimitusasiakkaat hoitavat tukkuasiansa ilman tukuissa käyntiä, ei tuoteryhmävastaavilla ole mahdollisuutta tutustua heihin samalla tavalla kuin noutoasiakkaisiin, mikä vaikuttaa helposti myös toimitusasiakkaiden saamaan palveluun. Myös tiedonkulku oston kanssa koettiin vajavaiseksi muun muassa tuotepuutosten ja kyselyihin vastaamisen kohdalla. Jos tietoa tuotepuutteista tai korvaavista tuotteista saataisiin nopeammin ja tehokkaammin, voisivat tuoteryhmävastaavat reagoida puutteisiin nopeammin ja tiedottaa puutoksista ja korvaavista tuotteista myös asiakkaita. Lisäksi oli kommentoitu, että tiedonkulku on puutteellista, mutta ei oltu tarkemmin eritelty, millaisesta tiedonkulusta on kysymys.

#### **4.5.2 Sisäisen palvelun ja omasta työstä suoriutumisen arviointi**

Kyselyn kolmannessa osassa selvitettiin vastaajien kokemuksia tukun sisäisestä palvelusta ja siitä, kuinka hyvin he kokevat suoriutuvansa työstään. Kysymys kuului: *Miten arvioisit tukun sisäistä palvelua ja omaa työstä suoriutumistasi?* Kuten aiemmin on todettu, on sisäisellä palvelulla merkittävä rooli työstä suoriutumiseen ja siten suora yhteys myös asiakaspalvelun toteutumiseen. Vastausasteikko oli 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

38 vastaajaa eli 95% koki, että asiakaspalvelu on luonteva osa heidän työskentelyään (vastausvaihtoehdot 4 – 5). On hyvä, ettei itse asiakaspalvelua koeta työntekijöiden keskuudessa itselle vieraaksi tai haasteelliseksi asiaksi. Kun tahtotila asiakkaiden palvelemiseen on selvästi jo olemassa, voidaan pohdittaessa keinoja asiakaspalvelun parantamiseksi keskittää resurssit muihin seikkoihin, kuten esimerkiksi edellä tutkittuihin asiakaspalvelun osatekijöihin tai mahdollisesti työolojen parantamiseen, joista jälkimmäisen selvittämiseen tämä osa tutkimuksesta keskittyi.

Asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtäminen on tärkeä osa Kespron asiakaspalvelua. Kyselyssä saatujen vastausten perusteella vastaajat kokivatkin ymmärtävänsä Kespron erilaisten asiakasryhmien liiketoimintaa hyvin tai melko hyvin. Vastaajat olivat myös tyytyväisiä erilaisiin raportteihin, joita he säännöllisesti saavat työntekonsa tueksi.

### **Työvälineet**

Kysyttäessä työvälineiden toimivuudesta ja sopivuudesta työn tekemiseen ilmeni saaduissa vastauksissa hajaannusta. Työvälineisiin oli tyytyväisiä 29 vastaajaa 40:stä (vastausvaihtoehto 4 – 5), kun taas 9 vastaajaa valitsi vaihtoehdon 3 vastausvaihtoehtojen 1 ja 2 saadessa molemmat yhden vastauksen. Vaihtoehdon 1 – 3 valitsi siis 28%. Avomissa vastauksissa oli työvälineitä tästä huolimatta kommentoitu harmillisen niukasti ja ainoat kommentit olivat, että työvälineet ovat huonot ja niiden kanssa on liian usein teknisiä ongelmia. Lisäksi yksi pienemmän tukun tuoteryhmävastaava totesi työskentelevänsä osan ajasta kassalla ja toivoisi kassan lähelle tietokonetta, jonka avulla pystyisi tekemään myös tuoteryhmävastaavan töitä, mikä parantaisi asiakaspalvelua kassalla asioivan asiakkaan kohdalla, koska asian pystyisi hoitamaan saman tien.

### **Valmennus ja oma osaaminen**

Kysyttäessä työnantajan tarjoamien valmennusten riittävydestä, on hajontaa vastauksissa selvästi enemmän. Osa vastaajista koki ne riittäviksi, mutta osan mielestä valmennusta voisi olla enemmänkin; vaihtoehtoihin 2 ja 3 vastasi yhteensä 12 vastaajaa eli melkein kolmasosa vastaajista. Useampi vastaaja oli myös kommentoinut asiaa avoimissa kysymyksissä. Tämän aiheen kohdalla huomio kiinnittyy paitsi hajautuneisiin vastauksiin ja useisiin kommentteihin avoimissa kysymyksissä, myös siihen, että kahta lukuun ottamatta kaikki asiakaspalvelupäälliköt olivat tyytyväisiä työnantajan tarjoamaan



valmennukseen (vaihtoehdot 4 – 5), kun taas tuoteryhmävastaavien keskuudessa tyytymättömyyttä oli huomattavasti enemmän, vaihtoehdon 2 tai 3 oli siis valinnut yhteensä 34% eli 10 tuoteryhmävastaavaa (vaihtoehtoa 1 ei valinnut kukaan).

Kyselyn kolmannessa osassa saatujen vastausten perusteella vastaajat kokivat ymmärtävänsä Kespron asiakasryhmien liiketoimintaa hyvin. Saatujen kommenttien perusteella työntekijät kaipaavat kuitenkin myös lisävalmennusta sekä asiakkaiden että tuotetiedon osalta.

Asiakkaan liiketoimintaan lisää tutustumalla ymmärretään enemmän asiakkaiden tarpeita ja osataan kohdentaa asiakkaille sopivia uusia tuotteita.

Lisätä entisestään asiantuntemusta tuotteista ja tarjota asiakkaalle enemmän kokonaisuuksia.

Toisaalta kaivattiin myös valmennusta niin sanottujen perinteisten eli vanhojen työtehtävien hoitamiseen, ja koettiin, että ne ovat jääneet varjoon valmennettaessa työntekijöitä uusiin työtehtäviin.

Koulutuksessa on keskitytty asiakaspalveluun ja myyntityöhön, mutta samalla olemme vastuussa tavarantoimittajien riitosta ja hävikistä. Tähän ei tarjota minkäänlaista koulutusta yksikön sisäisen perehdytyksen lisäksi.

Osa vastaajista koki myös, että valmennusta kannattaisi suunnata tuoteryhmävastaavien ja asiakaspalvelupäälliköiden lisäksi tukkujen muille työntekijöille.

Tuoteryhmävastaaville on jo ollut hyvin koulutusta, mutta sitä tarvittaisiin myös muille työntekijöille. Esimerkiksi kassahenkilöiden koulutus asiakaspalvelutilanteisiin varsinkin ne haasteelliset. Luulen, että kassamiehistössä olisi paljon potentiaalia hyödynnettäväksi mm. asiakaspalautteen ja markkinatiedon keräämisen osalta, tähän ei ole vielä yhteistä toimintamallia olemassa.

Mielestäni olisi hyvä, että ihan kaikkien työntekijöiden kesken käytäisiin läpi mm. uutuudet ja vaihtuvat kampanjat, jotta kuka tahansa osaisi vastata asiakkaan kysymyksiin.

Valmennusta ja valmennuksen monipuolisuutta kaivattaisiin siis enemmän.

## **Työmäärä**

Vastaajista 30 (75%) oli sitä mieltä, että heidän työmääränsä on sopiva ja että he kykenevät suoriutumaan siitä sovitusti (vastausvaihtoehto 4 – 5). Kuitenkin 10 vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon väliltä 1 – 3, mikä vastaa neljäsosaa kaikista vastaajista. Monet

työntekijät kokivat työmäärän tai kiireen ainakin ajoittain liian suureksi ja se olikin avoimissa kysymyksissä ylivoimaisesti eniten kommentoitu aihe:

Liikaa eri työtehtäviä niin ei ehdi tarpeeksi hyvin paneutua esim.syventäviin myyntikeskusteluihin asiakkaiden kanssa

Myyntitoimenpiteet ovat jo osa perusasiakaspalvelua. Nyt tarvitaan enemmän resursseja ja aikaa keskittyä tilaustyön taustatoimiin.

kiire

Kiire joskus

työmäärän jakaminen tasaisemmin tukun sisällä mahdollistaisi tuotevastaaville enemmän aikaa asiakkaille ja myyntityölle...

Työmäärä on välillä mahdoton, kollegan ollessa poissa tuuraan hänet, koska erillistä tuuraajaa ei enää käytetä. Teet kahden työt ja saat yhden ihmisen palkan,

Normaalisti kiire maistatusten valmistuksen ja tarjoilun kesto

Sesonkina työmäärä on liian suuri jolloin mitään ei ehdi tehdä kunnolla.

joskus on työtehtäviä päällekkäin mutta sen kanssa pystyy elämään

Huolehdittaisiin siitä että ympäri vuoden työntekijöitä on tarpeeksi jotta kaikki tukun työtehtävät tulee tehtyä. Jos työtehtäviä ei saa tehtyä, se vaikuttaa asiakaskokemukseen merkittävästi.

Työmäärän kokemisessa oli selviä eroja asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien vastausten välillä. Kun yhtä lukuunottamatta kaikki asiakaspalvelupäälliköt kokivat suoriutuvansa työmäärästään sovitusti, oli tuoteryhmävastaavien välillä paljon haajaannusta. Heistä 69% vastasi 4 – 5, kun taas melkein kolmasosa eli 31% vastasi 1 – 3. On myös huomion arvoista, että runsaasti avoimissa kysymyksissä kommentoitu kiire, on aihe, jonka vain yksi asiakaspalvelupäällikkö mainitsi asiakaspalvelua vaikeuttavaksi tekijäksi ja korjausehdotukseksi, kun taas kaikki muut aiheeseen liittyvät kommentit olivat tuoteryhmävastaavilta, ja nekin kaikki negatiivisia.

Monet vastaajista kokivat selvästi työmäärän ja kiireen ongelmiksi, jotka vaikuttavat myös töiden suorittamiseen ja sitä kautta myös asiakaspalveluun. Vastauksissa ilmeni myös ajatus työmäärän helpottamisesta koko tukku huomioon ottaen joko lisäämällä henkilökuntaa tai jakamalla vastuita enemmän myös tuoteryhmävastaavien ja asiakaspalvelupäälliköiden ulkopuolelle.

#### 4.5.3 Muita huomioita avoimista kysymyksistä

Vastauksissa kävi ilmi myös tukkujen yhteishenki ja yhdessä toimiminen. Jos yhdessä tekemisen meininkiä ei ole ja työntekijät ovat halukkaita huolehtimaan vain omista vastualueistaan, heijastuu se myös asiakaspalveluun esimerkiksi niin, että asiakasta siirrelään työntekijältä toiselle. Tätä oli kommentoitunut kaksi vastaajaa, molemmat asiakaspalvelupäälliköitä. Vastauksissa kävi myös ilmi sellaiset asiat kuin kaikkien työntekijöiden saaminen mukaan toimintaan järkevällä tavalla sekä se, että kaikki osallistuvat asiakaspalveluun ja myymälän siistinä pitämiseen. Yhteistyötä oli kommentoinut moni vastaajista ja raja-aitojen kaataminen ja oman tehtäväkuvan ulkopuolelle katsominen olivat monen mielestä asioita, joita kaivattaisiin enemmän yhteistyön ja asiakaspalvelun parantamiseksi.

Kyselyn vastauksissa mainittiin myös uusien asiakkaiden hankkiminen. Ulkoista markkinointia esitettiin kohdistettavan entistä enemmän nykyisten asiakkaiden lisäksi myös potentiaalsiin asiakkaisiin. Lisäksi asiakkuuden hakemista tulisi helpottaa, sillä se koetaan tällä hetkellä vaikeaksi.

#### 4.6 Johtopäätökset

Kyselyn avulla haluttiin tutkia Kespron asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastavien kokemuksia asiakaspalvelun eri osatekijöiden merkityksestä osana Kespron asiakaspalvelua sekä heidän kokemuksiaan tukkujen sisäisestä palvelusta ja omasta työstä suoriutumisestaan.

Vastausten perusteella valtaosa asioista, joita työnantaja pitää tärkeänä osana Kespron asiakaspalvelua, ovat tärkeitä myös vastaajien mielestä. Yhtenäinen mielipide sekä työnantajan tahtotilan että työntekijöiden kokemusten välillä on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakaspalvelusta saataisiin muokattua sellaista kuin yritys ja asiakkaat toivovat ja asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin, ja siten saataisiin myös mahdollisesti kilpailuetua. Toisaalta avoimissa kysymyksissä kävi ilmi, että näiden tärkeiksi koettujen asiakaspalvelun osatekijöiden käytännön toteuttamiseen kaivattaisiin kuitenkin parannusta. Kommenteissa nousivat esiin muun muassa työmäärään, koulutukseen, tiedonkulkuun ja tuotteisiin liittyvät asiat. Toisaalta vastauksissa ilmeni myös asioita, jota ei pidetty yhtä tärkeinä. Tällaisia olivat esimerkiksi tuotevalikoimaan sekä

myyntitoimenpiteisiin, maistatuksiin ja tapahtumiin liittyvät asiat. Myös nämä kirvoittivat jonkin verran kommentteja avoimissa kysymyksissä. Työnantajan tarjoamiin raportteihin oltiin tyytyväisiä, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena, sillä työntekijöille on pyritty tarjoamaan entistä enemmän erilaista materiaalia työnteon tueksi, ja tässä työnantaja on selvästikin onnistunut.

Muutamissa vastauksissa oli selvästi huomattavissa eroja asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien vastausten välillä. Tässä kohtaa on todettava, että kyselyyn vastasi vain vajaa puolet tuoteryhmävastaavista, joten täysin luotettavia nämä havaitut erot eivät ole, mutta tulokset ovat mielenkiintoisia, sillä kyseisten kysymysten kohdalla asiakaspalvelupäälliköiden vastaukset ovat huomattavan yksimielisiä, kun taas tuoteryhmävastaavien kohdalla hajontaa on selvästi enemmän.

Opinnäytetyön aiheena on asiakaspalvelun parantaminen noutotukuissa eli noutavien asiakkaiden palvelu. Kyselyssä saaduissa vastauksissa ilmenee selvästi myös toimitusasiakkaiden saama asiakaspalvelu. Nämä kommentit haluttiin tuoda esiin tuloksia analysoitaessa, sillä niillä voi olla merkitystä myös noutavien asiakkaiden palveluun, ja toisaalta koska yritysten tulisi aina pyrkiä kehittämään asiakaspalvelua kaikkien asiakasryhmien kohdalla. On myös ilahduttavaa huomata, että tuoteryhmävastaavat ja asiakaspalvelupäälliköt haluavat palvella molempia asiakasryhmiä eivätkä ainakaan saatujen vastausten perusteella pidä toista vähempiarvoisena.

Raportin alussa todettiin, että valtaosa asiakaspalvelua käsittelevästä kirjallisuudesta käsittelee kuluttaja-asiakkaille suunnattua asiakaspalvelua, kun taas yritysasiakkaisiin kohdistuvaa asiakaspalvelua tai asiakaskokemusta mainitaan verrattain harvoin. Tästä voidaankin päätellä, että yritysmyyynnissä asiakaspalvelun merkitystä osana liiketoimintaa ei ole pidetty tai pidetä edelleenkaan kovinkaan tärkeänä. Toisaalta kappaleessa 3.4. on pohdittu ja perusteltu asiakaspalvelun tärkeyttä myös B-to-B-toimialalla. Ja toisaalta esimerkiksi Kespron strategiaa on alettu muuttaa yhä asiakaskeskeisemmäksi ja tämän strategiатыön taustalla ovat olleet muun muassa tutkimukset juuri siitä, kuinka hyvin Kespro kykenee vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, kuten Jaatinen (2019) toteaa. Näihin haluihin vastata asiakkaiden tarpeisiin entistäkin paremmin liittyy myös opinnäytetyön kohderyhmän tehtäväkuvassa tapahtuneet muutokset ja se, miksi opinnäytetyössä haluttiin selvittää työntekijöiden näkökulmasta sitä, miten asiakaspalvelua ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamista voitaisiin yhä parantaa. Myös tutkimuksessa saadut tulokset tukevat näkemystä siitä, että asiakaspalvelu eri muotoineen on Kespron työntekijöiden mielestä tärkeää. Lienee siis varsin perusteltua sanoa, että asiakaspalvelu ei ole tärkeää

ainoastaan kuluttaja-asiakkaita palveltaessa vaan se tulisi nähdä tärkeänä osana myös B-to-B-yrityksen toimintaa.

Jopa 98% kyselyyn vastanneista koki, että asiakaspalvelu on luonteva osa heidän työskentelyään. On hyvä, ettei itse asiakaspalvelua koeta työntekijöiden keskuudessa itselle vieraaksi tai haasteelliseksi asiaksi. Kun tahtotila asiakkaiden palvelemiseen on selvästi jo olemassa, voidaan pohdittaessa keinoja parantaa asiakaspalvelua keskittää resurssit muihin seikkoihin. Seuraavaksi esitelläänkin kehittämis ehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi.

#### 4.7 Kehittämis ehdotukset

Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella on luotu ehdotuksia tukkujen asiakaspalvelun ja sisäisen palvelun parantamiseksi. Osa ehdotuksista on sellaisia, jotka ovat varsin helposti toteuttavissa, kun taas osa vaatii enemmän resursseja. Tässä osiossa on esitelty erilaisia parannusehdotuksia ja -toimenpiteitä, joita tutkimusta tehdessä ja kyselytuloksia analysoitaessa on tullut mieleen. Ehdotukset perustuvat kyselyssä saatuihin vastauksiin ja asiakaspalvelusta luotuun tietoperustaan.

#### **Myyntitoimenpiteet, maistatukset, tapahtumat**

Myyntitoimenpiteet, maistatukset ja erilaiset tapahtumat ovat asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien tehtäväkuvan muutoksen myötä tulleita uusia työtehtäviä. Nämä ovat asioita, joita työnantaja pitää tärkeänä, ja ne nähdään osana asiantuntevaa asiakaspalvelua sekä mahdollisuutena päästä kontaktiin ja luoda suhteita asiakkaiden kanssa. Ne muodostavat tärkeän osan Kespron asiakaslähtöistä asiakaspalvelua, sillä ne mahdollistavat osaltaan sen, että yritys voi vastata asiakkaan tarpeisiin ja tarjota juuri kyseiselle asiakkaalle sopivia ratkaisuja.

Kyselyn perusteella iso osa tuoteryhmävastaavista ei kuitenkaan näe näitä tehtäviä niin tärkeinä. Mikäli näiden roolia osana asiakaspalvelua halutaan parantaa, olisi seuraavaksi hyvä selvittää, miksi näitä työtehtäviä ei koeta niin tärkeinä. Asian selvittämisen ei pitäisi olla kovinkaan työlästä. Jokaisen asiakaspalvelupäällikön alaisuudessa on vain muutama tuoteryhmävastaava. Asiakaspalvelupäälliköt seuraavat muutenkin alaisten myyntitoimenpiteitä ja maistatuksia, ja nämä keskustelut toimisivat luonnollisina

tilanteina selvittää myös tuoteryhmävastaavien mielipiteitä. Asiakaspalvelupäälliköt voisivat lähettää nämä tiedot Ketjuyksikölle, joka kävisi vastaukset läpi. Mikäli vastauksissa kävisi ilmi yhteisiä tekijöitä, voitaisiin toimintaa mahdollisesti muokata vastausten perusteella. Näin etukäteen on mahdoton sanoa, mikä on perimmäinen syy siihen, ettei näitä asioita koeta tärkeiksi. Opinnäytetyön kyselyssä mainittiin kuitenkin sellaisia asioita kuin kiire ja asiakkaan kuunteleminen. Maistatuksen aiheuttamaa kiirettä voitaisiin helposti vähentää yksinkertaistamalla reseptejä, sillä tiedetään, että osa maistatuksista voi vaatia enimmillään kokonaisen työpäivän. Jos taas myyntitoimenpiteet koetaan ”pakkomyyntinä”, niin voisiko tälle ehkä tehdä jotain? Yhtenä syynä voi toki olla myös se, että nämä uudet työtehtävät ovat melko sosiaalisia entisiin verrattuna, mikä voi joillekin tuntua vaikealta ja silloin on myös työnantajan vaikeampi puuttua asiaan. Opinnäytetyötä tehtäessä maistatuksia ja tapahtumia ei Kespron tukuissa järjestetä vallitsevan koronapandemian vuoksi. Nyt olisikin hyvä aika selvittää, miten maistatukset ja tapahtumat koetaan nyt, kun niitä ei voida järjestää ja asiakaspalvelupäälliköt ja tuoteryhmävastaavat ovat saaneet vertailukohdan siihen, millaista on olla ilman näitä työtehtäviä. Onko esimerkiksi säästynyt aika auttanut paljon muista tehtävistä selviytymistä tai vähentynyt asiakaskontakti jollakin tavalla haitannut muita työtehtäviä?

Varsinaisen kyselyn tekemistä ja lähettämistä tuoteryhmävastaaville ei nähdä tarpeellisenä asian selvittämiseksi johtuen juuri siitä, että asiakaspalvelupäälliköt pystyvät saamaan helposti ja nopeasti vastaukset omilta alaisiltaan ja välittämään tiedot Ketjuyksikölle. Lisäksi keskustelemalla ja kysymällä voidaan edesauttaa avoimen keskusteluyhteyden syntymistä ja ylläpitämistä esimiehen ja alaisten välillä.

## Valmennus

Työnantajan tarjoamaan valmennukseen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta toisaalta sitä toivottiin myös lisää. Valmennusta toivottiin jonkin verran lisää asiakkaisiin liittyen. Vastauksia analysoitaessa huomio kiinnittyi kuitenkin muihin tarpeisiin; tuotetietoon, tavarantietoon ja hävikkiin. Siis niin sanottuihin ”perinteisiin” työtehtäviin.

Asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien valmennuksissa on nyt pääosin keskitytty uusiin työtehtäviin, kuten myyntiin ja asiakkaiden kontaktointiin, mikä on ymmärrettävää, sillä työtehtävät ovat täysin erilaisia kuin mitä työntekijät ovat ennen tehneet. Voisi kuitenkin olla hyvä ajatus tuoda valmennuksiin mukaan myös ”perinteisten” työtehtävien näkökulma ja antaa työntekijöille tukea näistä työtehtävistä suoriutumiseen.

Nämä vanhat työtehtävät ovat edelleen tärkeä osa tukkujen toimintaa ja esimerkiksi juuri tuotteiden riitto tai tuotetietous ovat suorassa yhteydessä yrityksen asiakaspalveluun ja kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin, sillä asiakkaiden tarpeet jäävät tyydyttämättä, jos tuotteita ei ole tarpeeksi hyllyssä tai työntekijä ei osaa tarjota asiakkaalle sopivia tuotteita tai tuotekokonaisuuksia. Toisaalta esimerkiksi antamalla apua juuri tuotteiden riittoon ja hävikin minimoimiseen voidaan pitkällä tähtäimellä tehdä myös taloudellista säästöä sekä vaikuttaa ympäristöasioihin, mikä on yksi Keskon painopisteistä, kuten raportin alussa todettiin.

Avoimien kysymysten vastauksissa kävi ilmi myös asia, joka ei suoranaisesti liity opin- näytetyöhön, mutta se halutaan tuoda kehittämisehdotuksissa esiin, koska tutkimuksen tekijän mielestä asia on miettimisen arvoinen, ja toisaalta koska tutkimuksen tekijän työ- paikalla on kuulunut vastaavia toiveita myös muiden kuin tuoteryhmävastaavien ja asia- kaspalvelupäälliköiden suunnalta. Kyse on koko henkilökunnan valmentamisesta. Tar- koituksena ei ole alkaa valmentaa koko henkilökuntaa samalla lailla kuin tutkimuksen kohderyhmää vaan valmentaa esimerkiksi kampanjatuotteiden tai muiden ajankohtais- ten asioiden suhteen, kuten kyselyssäkin oli ehdotettu. Se, että kaikilla työntekijöillä olisi perustietoa ajankohtaisista asioista, parantaisi varmasti asiakaspalvelua ja toisaalta voisi lisätä työntekijöiden varmuutta ja halua palvella asiakkaita, kun heillä olisi jotain tausta- tietoa asioista. Miksei voitaisi valmentaa myös muista asioista, kuten asiakaspalvelun eri osatekijöistä tai yleisesti työnantajan tahtotilasta asiakaspalvelun suhteen. Tällä hetkellä tällaisia tietoja ei juurikaan jaeta, ja kuitenkin asiakkaiden tarpeisiin olisi pystyttävä vas- taamaan riippumatta siitä, kenen kanssa asiakas on sillä hetkellä tekemisissä. Tämän- laista tietoa voitaisiin jakaa esimerkiksi palaverissa eikä kyse olisi välttämättä niinkään valmennuksesta vaan ennemminkin tiedonjakamisesta ja kaikkien osallistamisesta yh- teisen päämäärän toteuttamiseen. Palaverien järjestäminen tai keskustelujen käyminen on aina pois muusta työajasta, mutta pieni panostus, jos mietitään mahdollisia hyötyjä asiakaspalvelun sekä työssä viihtyvyyden ja työn merkitykselliseksi kokemisen kannalta.

## **Tuotteet – KEVA**

Tukkujen yhteinen valikoima KEVA sai kyselyssä melko paljon kritiikkiä. Tulos on mie- lenkiintoinen, sillä KEVA muodostaa tukkujen hyllyvalikoimasta vain neljäsosan. Asia- kaspalvelupäälliköillä ja tuoteryhmävastaavilla on siis edelleen melko paljon mahdolli- suuksia vaikuttaa oman tukkunsu valikoimaan ja kehittää sitä paikallisten tarpeiden mu-

kaan. Työnantajalla on omat perusteensa KEVA:n olemassaololle, ja KEVA:n olemassaoloon pystyy tuskin näin opinnäytetyön kautta vaikuttamaan, joten kehittämisehdotuksia on etsittävä muualta.

Kehittämistoimenpiteeksi ehdotetaan työntekijöiden kannustamista ja ohjaamista tukkujen paikallisen valikoiman kehittämiseen. Valikoiman kehittäminen voitaisiin ottaa entistä enemmän osaksi asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien valmennuksia, ja näin tukea ja rohkaista heitä. Tuotevalikoiman kehittämiseen liittyvä valmennus sopii hyvin yhteen myös edellä esitetyn ehdotuksen kanssa, että valmennuksiin lisättäisiin enemmän ”perinteisiin” työtehtäviin liittyvää valmennusta, ja näin voitaisiin luoda osaksi valmennuksia tuotteisiin keskittyvä kokonaisuus. Tämä ei tietenkään vaikuta millään tavalla KEVA:n olemassaoloon, mutta kannustamalla ja opastamalla tukkujen paikallisen valikoiman kehittämiseen voitaisiin tätä myötä syntyneen positiivisen tunteen ja kokemuksen avulla mahdollisesti kääntää negatiivinen huomio pois KEVA:sta, ja näin parantaa työntekijöiden kokemuksia omasta työstään ja mahdollisuudesta vaikuttaa tukun valikoimaan ja sitä kautta palvella asiakkaita paremmin ja asiantuntevammin. Tutkimuksen tekijällä ei ole tiedossa, kuinka paljon tuoteryhmävastaavat ja asiakaspalvelupäälliköt todellisuudessa kehittävät tällä hetkellä tukkujen paikallista valikoimaa, mutta tukkujen paikallisessa valikoimassa on varmasti käyttämätöntä potentiaalia sen kehittämiseen.

### **Työmäärä, tiedonkulku ja yhteistyö**

Kiire oli asia, joka nousi esiin kyselyssä ja sitä oli myös kommentoitu runsaasti avoimissa kysymyksissä. Moni tuoteryhmävastaava koki, että usein on kiire eikä kaikkia töitä ehdi hoitaa kunnolla. Tämä vaikuttaa nopeasti myös työstä suoriutumisen kokemukseen ja asiakaspalveluun. Helpoin tapa ratkaista kiire olisi palkata lisää työntekijöitä, mutta tämä tuskin on mahdollista. Koska varsinaisia työtehtäviäkin on tuskin mahdollista vähentää, on ratkaisuja ongelmaan etsittävä muualta. Keinoja työmäärän ainakin osittaiseksi helpottamiseksi voisivat olla tiedonkulun ja yhteistyön parantaminen. Tiedonkulku ja yhteistyö oli myös asioita, joita kritisoitiin kyselyn vastauksissa.

Yhteistyöllä ja tiedonkululla on monta ulottuvuutta, joita mainitaan myös kyselyn vastauksissa. Toisaalta toivottiin ostoyksiköltä enemmän tietoa tuotepuutteista ja vastauksista yhteydenottoihin, toisaalta kaivattiin tietoa toimitusasiakkaista ja heidän tarpeistaan. Voidaan kysyä, ovatko muut osastot tietoisia siitä, että asiakaspalvelupäälliköt ja tuoteryhmävastaavat kaipaavat lisää tällaisia tietoja, vai eivätkö he vain saa näitä tietoja



johtuen esimerkiksi siitä, ettei tietoja ole antaa. Lähtökohtaisesti kaikki tällainen informaatio tulisi antaa tuoteryhmävastaavien ja asiakaspalvelupäälliköiden käyttöön, sillä informaation puute vaikeuttaa selvästi heidän työtään ja siten myös asiakaspalvelua, kun asiakkaiden tarpeisiin ei pystytä vastaamaan esimerkiksi tarjoamalla korvaavaa tuotetta puuttuvan tilalle tai varmistamaan, että hyllyssä on tarpeeksi niitä tuotteita, joita asiakas tarvitsee. Tutkimuksen tekijä ei tunne yrityksen rakenteita niin hyvin, että pystyisi antamaan suoraan neuvoa siitä, kenen asiana yhteyden luominen ja keneen otetaan yhteyttä, mutta voitaisiin kuvitella, että asiakaspalvelupäälliköiden olevan tuoteryhmävastaavien esimiehenä se taho, joka tuoteryhmävastaavien toiveita ja tarpeita veisi eteenpäin. Tässä korostuu taas avoimen keskustelukulttuurin merkitys esimiehen ja alaisten välillä. Tulisi myös selvittää, ovatko kaikki tuoteryhmävastaavat ja asiakaspalvelupäälliköt tietoisia tai osaavatko he käyttää kaikkia niitä kanavia, joissa tietoa jaetaan. Mikäli näin ei ole, tulisi näiden kanavien käyttöön ja tiedon oma-aloitteiseen etsimiseen ehdottomasti antaa ohjeistusta.

Kyselyssä kommentoitiin myös sitä, että asiakaspalvelu on tukun kaikkien työntekijöiden työtehtävä, ei vain tuoteryhmävastaavien ja asiakaspalvelupäälliköiden. Tämä on totta ja viime kädessä on esimiesten tehtävänä huolehtia siitä, että jokainen työntekijä hoitaa osuutensa töistä. Myös oman työtehtävän ulkopuolelle katsomista toivottiin, eli siis parempaa yhteistyötä. Kun puhutaan osastojen välisestä yhteistyöstä ja asiakaspalvelun parantamisesta, ei kyse välttämättä ole aina siitä, että ei haluttaisi tehdä jotakin vaan kyse voi olla myös tiedon tai ymmärryksen puutteesta. Tähän voidaan jälleen vaikuttaa parantamalla tiedonkulkua. Kun tuoteryhmävastaavat tai asiakaspalvelupäälliköt huomaavat, että tukussa tehdään asioita, jotka lisäävät tai vaikeuttavat heidän työtään, tulisi tästä informoida myös muita työntekijöitä. Mikäli työntekijät eivät tiedä asiasta, ei heitä voida myöskään vaatia toimimaan halutulla tavalla. Tieto pitäisi saada kulkemaan mahdollisimman nopeasti, jotta asia voitaisiin korjata pian. Pienemmissä tukuissa asiakaspalvelupäällikön alaisuudessa toimivat tuoteryhmävastaavien lisäksi myös logistiikan työntekijät, kun taas isommissa tukuissa logistiikkapalvelupäällikkö toimii jälkimmäisten esimiehenä. Tiedonkulku vaatii siis myös osastojen esimiesten välisen tiedonkulun lisäämistä. Ongelmallisiksi koetut toimet olisi hyvä käydä läpi esimerkiksi palaverissa oman osaston työntekijöiden kanssa ja selittää, kuinka paljon lisätyötä kyseinen toimi aiheuttaa muille ja miten se vaikuttaa asiakkaisiin. Näin korona-aikana kokoontumisia on vältetty, mutta asian voisi viestittää eteenpäin muita jo käytössä olevia kanavia pitkin tai miksei jopa keskustelemalla työn ohessa työntekijöiden kanssa, mikäli se on mahdollista. Tärkeintä olisi saada tieto kulkemaan mahdollisimman nopeasti ja kaikille asian-

osaisille, jotta asiat voitaisiin myös korjata. Koko tapahtumaketjun avaaminen työntekijöille ja heidän työnsä rooli koko palveluketjussa auttaisi heitä ymmärtämään pieneltäkin tuntuva asian suuremman merkityksen ja motivoida toimimaan paremmin, jolloin yhteistyö ja oman työnkuvan ulkopuolelle katsominen lisääntyisi, tuoteryhmävastaavien työmäärä helpottuisi edes hieman, työssä viihtyvyys voisi parantua, ja ennen kaikkea asiakkaat saisivat parempaa palvelua. Ei siis riitä, että käsketään vain tekemään asia tietyllä tavalla, tai pahimmassa tapauksessa jätetään edes kertomatta koko asiasta. Jos ajatellaan tukkuympäristöä, ei yksittäisen työtehtävän roolin selittäminen palveluketjussa ja sen vaikutuksesta toisten työmäärään vaadi paljoakaan aikaa vaan kyse on ennemminkin työntekijöiden tahtotilasta ja ymmärryksestä tuoda tällaisia asioita esiin. On huomattava, että tiedonkulun pitäisi kulkea joka suuntaan aina, kun jossakin osassa tukkua ilmenee asioita, joihin myös muut työntekijät voisivat vaikuttaa. Avoimen keskustelukulttuurin luominen ja tiedon välittäminen ovat tärkeitä niin työssä viihtyvyyden, työmäärän kuin asiakaspalvelunkin näkökulmasta katsottuna, ja niiden luominen ja ylläpitäminen vaativat aktiivisuutta niin työntekijöiltä itseltään kuin esimiehiltäkin.

### **Asiakastyytyväisyys**

Asiakaspalvelun tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin mahdollisimman hyvin ja luoda lisäarvoa. Asiakaspalvelun tulisi olla asiakaslähtöistä, jotta tämä olisi mahdollista. Jotta asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman onnistuneesti, tulisi selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa asiakaspalveluun ja koko heidän asiakaskokemukseen. Toimitusasiakkaille asiakastyytyväisyyskyselyitä tehdään Kesprossa säännöllisesti, kun taas noutavien asiakkaiden kohdalla näin ei tehdä. Tämä olisi kuitenkin tärkeää, jotta saataisiin selville, miten asiakkaat kokevat tämän hetkisen palvelun, ja kuinka hyvin Kespro on onnistunut vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, joiden vuoksi myös tutkimuksen kohderyhmän työtehtäviä on muokattu. Säännöllinen noutaville asiakkaille suunnattu asiakastyytyväisyyskysely vaatii resursseja, mutta asiakaspalvelun kehittämisen kannalta kyselystä saatava informaatio olisi tärkeää.

Asiakastyytyväisyyskyselyt eivät ole tärkeitä vain mitattaessa asiakaspalvelupääliköiden ja tuoteryhmävastaavien suoritumista omasta työstään vaan tulokset ovat tärkeitä kaikkien työntekijöiden kannalta. Koska säännöllisiä asiakastyytyväisyyskyselyitä tehdään tällä hetkellä vain toimitusasiakkaille, tarkoittaa se samalla sitä, että vain toimitusasiakkaisiin liittyvät työntekijät saavat palautetta työstään, kun taas muut työntekijät, eli

juuri noutavien asiakkaiden kanssa työskentelevät, ovat jääneet kokonaan ilman palautetta ja siten mahdollisuutta parantaa omaa suoritustaan ja asiakaspalvelua. On myös huomattava, että kaikki tukuissa olevat työntekijät, vaikka toimisivatkin pääsääntöisesti toimitusasiakkaiden parissa, ovat vastuussa myös noutavien asiakkaiden asiakaspalvelusta, oli kyse sitten tukun siistinä pitämisestä tai apua tarvitsevan asiakkaan auttamisesta.

#### 4.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota tutkimuksen ja aineiston keruun eri vaiheisiin. Luotettavuutta mitattaessa käytetään yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. (Heikkilä 2014, 76.) Tutkimuksen luotettavuuteen on eittämättä vaikuttanut tutkimuksen tekijän kokemattomuus tutkimuksen tekemisessä. Tutkimuksesta on kuitenkin pyritty tekemään mahdollisimman luotettava, jotta tutkimustulokset olisivat hyödynnettävissä myös jatkossa. Alla on pohdittu tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista.

#### **Reliabiliteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksella saadaan ei-satumanvaraisia tuloksia. Voidaan puhua tutkimuksen sisäisestä ja ulkoisesta reliabiliteetista, joista sisäinen tarkoittaa samojen tuloksien saamista silloin, kun samaa tilastoyksikköä mitataan useampaan kertaan. Kun mittaukset voidaan toistaa myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa, puhutaan puolestaan ulkoisesta reliabiliteetista. (Heikkilä 2014, 178.)

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia parantavat perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti (Heikkilä 2014, 27; 178). Opinnäytetyö toteutettiin kokonaistutkimuksena eli kysely lähetettiin kaikille Kespron asiakaspalvelupäälliköille ja tuoteryhmävastaajille, mikä sinänsä edistää tutkimuksen luotettavuutta. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 50, ja korkeampi vastausprosentti olisi parantanut myös tutkimuksen luotettavuutta. On aina vastaajia, jotka eivät syystä tai toisesta halua osallistua tutkimuksiin. Lisäksi tiedetään, että joitakin vastaajia oli tutkimuksen aikana lomalla. Vastaushalukkuuteen on saattanut vaikuttaa myös vallitseva maailmanlaajuinen tilanne. Tutkimuksen toteutus osui nimittäin samaan ajankohtaan kuin koronapandemian leviäminen

Suomeen. Koronapandemia alkoi nopeasti vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen ja siten myös Kespron asiakkaiden liiketoimintaan. Tutkimuksen tekijän omalla työpaikalla ilmeni vastaajien kesken hämmästelyä siitä, miksi työntekijöiden kokemuksia asiakaspalvelusta kannattaa tutkia tai miettiä vallitsevan tilanteen ollessa sellainen kuin se on. Huoli asiakkaiden liiketoiminnan jatkumisesta ja sen vaikutuksesta omaan työhön ja toimeentuloon ymmärrettävästi vaikuttavat ihmisten mieliin. Tämä on saattanut vaikuttaa vastausprosenttiin myös muissa tukuissa. On mahdotonta arvioida täysin varmasti, onko vallitseva tilanne mahdollisesti vaikuttanut saatuihin vastauksiin. Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset kuitenkin tukivat muissa kysymyksissä saatuja vastauksia, eikä niissäkään ole nähtävissä viitteitä vallitsevaan tilanteeseen, joten voitaneen olettaa, että saatuihin vastauksiin ei koronapandemian aiheuttama tilanne ole vaikuttanut. Voidaan myös kysyä, mitä vastaamatta jättäneet olisivat kysymyksiin vastanneet ja olisiko esiin tullut uusia näkökulmia tai ongelmakohtia. Toisaalta kyselyssä saaduissa vastauksissa, niin vaihtoehto- kuin avoimissakin kysymyksissä, on selvästi nähtävissä samansuuntaisia vastauksia jo tälläkin vastausprosentilla, ja avointen kysymysten vastaukset tukivat vaihtoehtokysymyksistä saatuja vastauksia. Lisäksi vastauksia saatiin kaikista noutotutkuista, vaikkakin muutamasta tukusta saatiin vastauksia vain joko asiakaspalvelupäälliköltä tai tuoteryhmävastaavalta/-vastaavilta. Koska luotettavia tuloksia ei uskottu voivan antaa eri tukkujen välisistä mahdollisista eroista, koska tuoteryhmävastaavien vastausprosentti jäi 44%:iin, katsottiin parhaaksi jättää tukkujen välinen vertailu kokonaan pois.

Mittaus- ja käsittelyvirheet vaikuttavat tutkimuksen reliabiliteettiin. Virheitä voi tapahtua muun muassa silloin, kun tietoja kerätään, syötetään, käsitellään ja tulkitaan. Tutkijan tulisikin toimia tutkimusta tehdessä mahdollisimman tarkasti ja kriittisesti, jotta virheiltä vältyttäisiin. (Heikkilä 2014, 28.) Tutkimuksessa käytetyn internetpohjaisen kyselyn hyvänä puolenä on se, että kysely kokoaa automaattisesti vastaukset Exceliin, joten vastauksia ei tarvitse syöttää manuaalisesti. Tämä helpotti myös vastausten analysointia ja vertailua keskenään. Kun käsitellään ja tulkitaan tuloksia, voi virheitä aina tapahtua eikä niiden mahdollisuutta voida yksiselitteisesti sulkea pois tästäkään tutkimuksesta.

### **Validiteetti**

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa juuri niitä asioita, joita sen on ollut tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksissa tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa ennen kaikkea onnistunut kysymyksen asettelu, joka perustuu tutkimukselle asetettuihin tark-

koihin tavoitteisiin ja huolelliseen tiedonkeruuseen. (Heikkilä 2014, 27; 177.) Opinnäytetyön tavoitteet määriteltiin ennen varsinaisen työn aloittamista. Prosessi alkoi keräämällä aiheeseen liittyvää tietoperustaa ja toimeksiantajan antamaan materiaaliin perehtymällä.

Validiteettia voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota kysyttyihin asioihin. Kyselylomake on koottava niin, että kysymyksillä katetaan koko tutkimusongelma ja että mitataan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Tähän voidaan vaikuttaa myös muun muassa kysymysten muotoilulla, selkeillä vastausohjeilla ja poistamalla päällekkäiset vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2014, 27; Ojasalo ym. 2014, 132). Näihin vaatimuksiin pyrittiin vastaamaan muodostamalla kysyttävistä asioista omat, erilliset kokonaisuutensa (asiakaspalvelun osatekijät, sisäinen palvelu, avoimet kysymykset) sekä antamalla vastaamiseen mahdollisimman selkeät ohjeet. Kysymykset muodostettiin niin, ettei useammassa kohdassa kysytty samaa asiaa. Kysymykset kehitettiin tietoperustan pohjalta ja yksilöitiin toimeksiantajaan ja kohderyhmään sopiviksi käyttäen apuna toimeksiantajan tarjoamaa materiaalia. Kyselyä suunniteltaessa kävi nopeasti ilmi, että toimeksiantajan materiaali ja tahtotila yrityksen asiakaspalveluun liittyen pohjautuu selvästi samankaltaiseen ajatteluun asiakaspalvelusta kuin tässä opinnäytetyössä kerätty tietoperustakin, joten tietoperustan ja toimeksiantajan materiaalin yhdistäminen kyselytutkimukseksi oli siinä suhteessa varsin helppoa. Kyselylomake toteutettiin yhdessä Kespron Ketjuyksikön kanssa, joka yleensä vastaa kyselyiden tekemisestä, mikä on varmasti lisännyt tutkimuksen luotettavuutta Ketjuyksikön kokemuksen myötä.

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat myös vastaajien muistivirheet, asioiden kaunistelu tai valehtelu. Tällaiset vastaukset eittämättä vääristävät tutkimustuloksia ja systemaattisina heikentävät yleensä sekä tutkimuksen validiteettia että reliabiliteettia. (Heikkilä 2014, 177.) Tutkimusta suunniteltaessa ja toteutettaessa kävi tutkimuksen tekijän mielessä ajatus siitä, kuinka luotettavia vastauksia tullaan kyselyssä saamaan. Kyselyssä tutkittiin asioita, jotka ovat (pitäisi olla) osa vastaajien joka päiväistä työtä, ja toisaalta asioita, joita on kohderyhmän valmennuksissa painotettu. Voiko käydä niin, että vastaajat vastaavatkin kysymyksiin sen mukaan, mitä esimerkiksi valmennuksissa on painotettu, koska tietävät työnantajan arvostavan näitä asioita, eikä sen mukaan, miten he asiat itse kokevat? Kuten Heikkiläkin (2014, 177) toteaa, on tutkimuksen validiteettia jälkikäteen kuitenkin vaikea mitata. Saaduissa vastauksissa kuitenkin näkyi selvää hajontaa erityisesti tiettyjen kysymysten kohdalla, mikä heikentää tutkimuksen tekijän epäilyä vastausten kaunistelemisesta.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kespron asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien kokemuksia asiakaspalvelun eri osatekijöistä sekä tukkujen sisäisestä palvelusta ja omasta työstä suoriutumisestaan. Kysely lähetettiin koko kohderyhmälle ja siihen vastasi puolet kutsun saaneista. Kyselyn perusteella saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, joskin luotettavampien tulosten saamiseksi olisi tarvittu enemmän vastauksia etenkin tuoteryhmävastaavilta. Vaikka tuoteryhmävastaavista kyselyyn vastasi vajaa puolet, oli muutamien kysymysten kohdalla selvästi eroja asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien välillä. Avoimiin kysymyksiin oli kirjoitettu kommentteja runsaasti, mikä toisaalta avasi kyselyn muissa osioissa kysytyjä asioita, toisaalta toi esiin myös uusia asioita.

Erityisesti mieleen jäi se, että vaikka opinnäytetyön aiheena oli asiakaspalvelun parantaminen tukuissa, vaikuttaa moni tuoteryhmävastaavan ja asiakaspalvelupäällikön työtehtävä sekä nouto- että toimitusasiakkaisiin, ja välillä myös muihin työntekijöihin. Nämä seikat on haluttu opinnäytetyössä tuoda esiin, vaikka ne eivät suoraan tutkimusaiheeseen liitykään, sillä vastaajat kokevat ne ilmeisen tärkeiksi, koska ovat halunneet tuoda ne esiin. Lisäksi asiakaspalvelu on kokonaisvaltainen asia ja sen tulisi olla yhtä hyvää kaikissa yrityksen palvelukanavissa ja toiminnoissa.

Tutkimustulosten perusteella pohdittiin myös kehittämis ehdotuksia, joiden avulla asiakkaiden tarpeisiin voitaisiin vastata yhä paremmin myös tulevaisuudessa ja tarjota asiakkaille parhaiten sopivia ratkaisuja ja näin yhä parantaa Kespron asiakaspalvelua ja koko asiakaskokemusta. Ehdotusten miettiminen oli hedelmällistä, joskin osittain myös hankalaa, koska tutkimuksen tekijä ei täysin tunne kaikkia toimintatapoja, joilla asioita yrityksessä hoidetaan. Kehittämis ehdotuksia mietittäessä kävi myös ilmi, että aina ei tarvita suuria ajallisia tai rahallisia resursseja, jotta jotakin asiaa voitaisiin parantaa. Toisaalta kävi jälleen ilmi myös se, kuinka paljon yksinkertainen asia voi vaikuttaa moneenkin asiaan. Kun mietitään keinoja parantaa asiakaspalvelua, ei vaikutus ole aina pelkästään asiakkaan saamaan palveluun, vaan samalla voidaan helpottaa toisten työntekijöiden työtä (eli parantaa sisäistä palvelua), jolloin pystytään kohdentamaan resursseja muihin tehtäviin eli tehostamaan toimintaa. Asioita mietittäessä ja muutettaessa olisikin hyvä miettiä kokonaisuutta eli sitä, mihin kaikkeen muutoksella voidaan vaikuttaa, eikä vain juuri sitä yhtä asiaa, jota alun perin pyrittiin muuttamaan. Tämän vuoksi myös

tutkimustulosten analysointiin ja kehittämisehdotuksiin on haluttu ottaa mukaan tutkimuksessa kommentoidut asiat, jotka eivät aivan suoraan liity tutkimuksen alkuperäiseen aiheeseen, mutta vaikuttavat kuitenkin tukkujen kokonaisvaltaiseen asiakaspalveluun ja ovat sen vuoksi huomion arvoisia.

Saadut tutkimustulokset ja luodut kehittämisehdotukset esiteltiin myös työn toimeksiantajalle. Tutkimus ei sinällään paljastanut suuria yllätyksiä vaan tulokset ennemminkin vahvistivat toimeksiantajan käsityksiä siitä, miten asiakaspalvelupääalliköt ja tuoteryhmävastaavat kokevat asiakaspalvelun eri osatekijät ja tukkujen sisäisen palvelun. Toisaalta vastauksissa nousi esiin myös asioita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Pääosin tulokset kuitenkin tukivat toimeksiantajan käsityksiä ja sitä, että tutkimuksen kohderyhmään viime vuosien aikana kohdennetut toimet tukkujen asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi vieläkin paremmaksi ovat olleet oikeanlaisia.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaista, sillä asiakaspalvelun tietoperustaa luotaessa kävi ilmi, kuinka laaja käsite asiakaspalvelu oikeastaan on ja mitä kaikkea siihen kuuluu. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli tutkimuksen tekijän työnantajana. Toimeksiantaja tarjosi opinnäytetyöntekijän käyttöön runsaasti materiaalia, mitä avulla pääsi tutustumaan yrityksen toimintaan ja tahtotilaan asiakaspalvelun suhteen paljon syvemmin kuin olisi muuten ollut mahdollista. Opinnäytetyön tekeminen on auttanut ymmärtämään paremmin paitsi asiakaspalvelun eri ulottuvuuksia myös toimeksiantajan liiketoimintaa. Lisäksi on ollut hienoa päästä näkemään, kuinka koulussa opetettuja asioita toteutetaan käytännössä. On ollut myös mielenkiintoista huomata, että omalla työpaikalla kuultuja kommentteja ja pohdiskeluja on kyselyssä saatujen vastausten perusteella pohdittu myös muissa tukuissa. Myös itse kyselytutkimuksen tekeminen oli opettavaista, sillä tutkimuksen tekijällä ei ole tästä aikaisempaa kokemusta. Ketjuyksiköltä saatu tuki olikin tässäkin suhteessa kallisarvoista ja sen avulla tutkimuksesta saatiin laadukkaampi ja luotettavampi.

Kyselytutkimuksen toteuttaminen ajoittui ajankohtaan, jolloin koronapandemia alkoi leviätä Suomeen ja vaikuttaa kuluttajien ja sitä kautta myös Kespron asiakkaiden käyttäytymiseen. Tutkimuksen tekijän työpaikalla kuului tuolloin ihmettelyä siitä, miksi työntekijöiden kokemuksia asiakaspalvelusta kannattaa tällaisella hetkellä edes tutkia. Ihmettely on ymmärrettävää, sillä kukaan ei voinut tietää, miten yritysten käy, miten oman työpaikan käy, tai sairastuuko itse tai joku läheinen vakavasti. Huoli oli ymmärrettävä ja inhimillinen. Aika on osoittanut, että osa yrityksistä on joutunut väliaikaisesti tai jopa kokonaan sulkemaan ovensa, osa on yrittänyt löytää uusia keinoja selviytyäkseen, osan

liiketoiminta on kasvanut. Nyt, kun asiakkaat yrittävät selvitä kriisin keskellä ja pitää liiketoimintansa toiminassa, tai aloittaa liiketoiminnan jälleen kriisin pahimman vaiheen mentyä ohi, voi kuitenkin asiakaspalvelulla, olipa kyse sitten siististä tukusta, jossa on helppo ja nopea asioida, tuotteiden saatavuudesta tai asiantuntevan avun saamisesta, olla asiakkaalle vielä entistäkin suurempi merkitys.



## LÄHTEET

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus. 256/2009. Viitattu 29.4.2020. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf).
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki : Edita.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki : Talentum.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki : Edita.
- Jaatinen, T. 2019. Miten suuntaat tulevaisuuteen Kespro? Viitattu 9.2.2020. <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/miten-suuntaat-tulevaisuuteen-kespro>.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. Jyväskylä : PS-kustannus.
- Kaupan liitto. Viitattu 28.4.2020. <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>.
- Keskon vuosiraportti 2019. Keskon suunta. Viitattu 11.4.2020. [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko\\_vuosiraportti\\_2019.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko_vuosiraportti_2019.pdf).
- Kespron tuotteet ja tukkupalvelut. Viitattu 11.4.2020. <https://www.kespro.com/tuotteet/yleista>.
- Kespron tukkupalvelut. Viitattu 11.4.2020. <https://www.kespro.com/kespro-yrityksena>.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki : Kauppakamari.
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki : Talentum Pro.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus : Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki : Talentum.
- Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki : Tietosanoma.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki : Sanoma Pro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki : WSOYpro.
- Päivittäistavarakauppa ry. Viitattu 20.4.2020. <https://www.pti.fi/kaupan-toiminta/foodservice-tukkukauppa/>.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki : Kauppakamari.

# Kyselytutkimuksen saatekirje

Hei tukkujen asiakaspalvelupäälliköt ja tuoteryhmävastaavat!


Tukun asiakaskokemuksesta tehdään opinnäytetyötä, ja toivomme että vastaatte linkin kyselyyn:  
[Kysely tukun asiakaskokemuksesta](#)

Vastausaikaa on torstaihin 19.3. asti, vastaamiseen menee aikaa 5-10 minuuttia. Vastaukset käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti.  
Opinnäytetyön tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään tukkujen ketjuohjauksessa.

Tässä opinnäytetyön tekijän Saira Kainulaisen terveiset teille:

*Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa liiketaloutta suuntautumislinjanani liiketoiminnan kehittäminen ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä asiakaskokemukseen liittyen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Kespron asiakaskokemusta asiakaspalvelupäälliköiden ja tuoteryhmävastaavien näkökulmasta. Asiakaspalvelupäälliköt ja tuoteryhmävastaavat ovat valikoituneet opinnäytetyöni kohteeksi, koska heidän työtehtäviään on viime vuosina alettu muuttaa entistä asiakaskeisemmiksi. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, miten työntekijät kokevat Kespron Noutotukkujen asiakaspalvelun eri osa-alueiden merkityksen ja tukkujen sisäisen palvelun, sekä löytää mahdollisia kehitettäviä kohteita, joihin panostamalla voitaisiin parantaa sekä asiakaskokemusta, että työntekijöiden kokemuksia omasta työstään.*

# Kyselylomake

  
JOTTA ULKONA SYÖMINEN  
OLISI SUOSITUMPAA.

Kysely tukun asiakaskokemuksesta

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn Kespron Noutotukun asiakaskokemuksesta oman työsi näkökulmasta. Kyselyn avulla kerätään tietoa siitä, miten Kespron asiakaskokemuksen eri osa-alueiden merkitys ja tukkujen sisäinen asiakkuus koetaan. Tavoitteena on myös löytää mahdollisia kehitettäviä kohteita, joihin panostamalla voidaan parantaa sekä asiakaspalvelua että työntekijöiden kokemuksia omasta työstään. Kysely liittyy opinnäytetyöhön ja vastaukset käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti.

\* Pakollinen

1. Toimenkuva \*

☐ Asiakaspalvelupäällikkö

☐ Tuoteryhmävastaava

2. Tukku \*

☐ Turku

☐ Tampere

☐ Lahti

☐ Pori

☐ Jyväskylä

☐ Kotka

☐ Kouvola

☐ Kuopio

☐ Joensuu

☐ Vaasa

☐ Oulu

☐ Rovaniemi

☐ Lappeenranta

☐ Savonlinna

3. MITKÄ ASIAT MIELESTÄSI EDISTÄVÄT PARHAITEN TUKUN KOKONAISVALTAISTA ASIAKASPALVELUA? (1 = ei ollenkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä) \*

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4	Option 5
Tukun siisti, asiakkaalle helppo ja selkeä pihalue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupallinen sisäntulo eli markkinointimateriaalit (julisteet, kuvastot, lehdet) esillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan huomioiminen ja asiantunteva palvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikilla tuotteilla ajanmukaiset hintaetiketit selkeästi esillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilliset kalusteet tai selkeästi merkitty tila alennustuotteille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaisten tuotteiden ja kampanjoiden markkinointimateriaalit esillä myymälässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KEVA tukkujen tuotevalikoiman perustana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdolliset tuotepuutteet tiedotetaan Kespron yhteistä mallia käyttäen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakaskahvio oleellinen osa asiakkaan tukkukokemusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivinen asiakaspalvelu myyntitoimenpiteitä ja maistatuksia hyödyntäen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden yhdenmukaiset ja siistit työasut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukun tuotevastuullisten ja esimiesten työpisteet myymälässä asiakkaan tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukun henkilökunta mukana erilaisten tapahtumien toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva ja säännöllinen sisäinen viestintä (palaverit, pöytäkirjat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helposti pilaantuvien elintarvikkeiden vastaanottotarkastukset ja lämpötilamittaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. MITEN ARVIOISIT TUKUN SISÄISTÄ PALVELUA JA OMAA TYÖSTÄ SUORIUTUMISTASI? (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) \*

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4	Option 5
Työnantajan tarjoama koulutusten ja valmennusten määrä on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet ovat toimivia ja auttavat osaltaan töiden suorittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi työntekoani tukevia raportteja käyttööni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että asiakaspalvelu on luonteva osa työskentelyäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän erilaisten asiakasryhmien liiketoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva ja kykenen suoriutumaan siitä sovitusti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Onko jokin asiakokonaisuus, joka vaikeuttaa toimivan asiakaspalvelun onnistumista tukussa? \*

Kirjoita vastaus

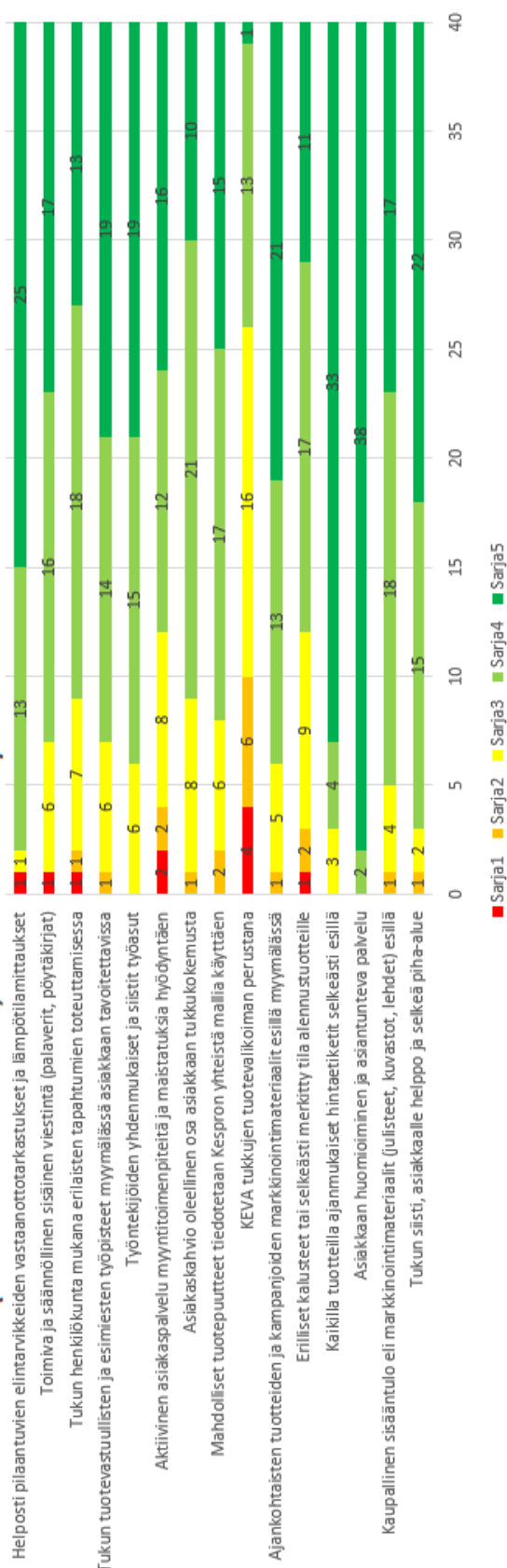
6. Millä keinoin mielestäni voisimme yhä parantaa tukun asiakaskokemusta? \*

Kirjoita vastaus

## Kyselytutkimuksen tulokset

### 3. MITKÄ ASIAT MIELESTÄSI EDISTÄVÄT PARHAITEN TUKUN KOKONAISVALTAISTA

#### ASIAKASPALVELUA? (1 = ei ollenkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)



#### 4. MITEN ARVIOISIT TUKUN SISÄISTÄ PALVELUA JA OMAA TYÖSTÄ SUORIUTUMISTASI? (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

